التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة

Scientific Applications In The Management Of human resources

In Public And Private Institutions

تأليف

الدكتور : مؤيد موسى علي ابو عساف

الدكتور: هيثم عبدالله ذيب المرعي

راجعه اداريا العقيد المتقاعد :

الأستاذ عطالله النوافلة - خبير ادارة استراتيجية

راجعه قانونيا الاستاذ المحامي

ماهر احمد المومني - خبير في قانون العمل



دار أمجد للنشر والتوزيع

بسم الـلـه الرحمن الرحيم

التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية

بالمؤسسات العامة والخاصة

التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية

بالمؤسسات العامة والخاصة

Scientific Applications In The Management Of human resources

In Public And Private Institutions

تأليف

الدكتور : مؤيد موسى علي ابو عساف

الدكتور: هيثم عبد اللـه ذيب المرعي

راجعه اداريا العقيد المتقاعد :

الأستاذ عطا اللـه النوافلة - خبير ادارة استراتيجية

راجعه قانونيا الاستـــاذ الـمحــــامـــــي

مـــاهــــر احــمـــــد المـــــــــومني - خبير في قانون العمل

الطبعة الأولى

2019م



المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(2018/6/2841)

658.3

ابو عساف ، مؤيد موسى علي

التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة / مؤيد موسى علي ابو عساف/ هيثم عبدالله ذيب المرعي.- عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع،2018.

( ) ص

ر.إ.: 2018/6/2841

الواصفات: إدارة الأفراد// المؤسسات العامة.

ردمك : ISBN:978-9957-99-860-8







طبع هذا الكتاب برعاية علمية من مؤسسة مجتمع التطبيقات العلمية للاستشارات الادارية

www.sacc-jo.org

بسم الـلـه الرحمن الرحيم

مقدمة

يسرنا أن نقدم للقارئ الكريم كتابنا المشترك في مجال ادارة الموارد البشرية والـذي تولـدت فكرة وجودة وفقا لنقاشات وجلسات مطوله امتزجت بين باحثين في هذا المجال فالدكتور مؤيـد أبوعساف مديرا للموارد البشرية في شركة البريد الاردني وباحث له العديد من الخبرات المتراكمة النظرية والعملية و يتعامل يوميا بقـوانين وانظمـة متطـورة في ادارة المـوارد البـشرية وشـؤون الموظفين والدكتور هيثم عبدالـلـه ذيب رئيس مجلس ادارة مؤسسة مجتمع التطبيقات العلمية للاستشارات الادارية ومؤلف لعدة كتب في مجـال ادارة التخطـيط الاسـتراتيجي وادارة المـشاريع ومؤخرا كتابه مدخل في ادارة الاعمال له اكـثر مـن خمـسون مقـالا منـشورا في جريـدة الخلـيج الاماراتية والاردن فكان هذا الكتـاب نتيجـة تلمـس اهميتـه لكـل مـدير يعمـل في مجـال ادارة الموارد بشرية او باحثا او مهتما يسعى للاطلاع على هذا العلم.

العنصر البشري هو اهم ركن من اركان العملية الادارية الحديثه لانه الأساس الذي يقـوم عليه البناء المهني بكل ابعادة وتكاليفه وبموجبه يعتمد عليه في الحصول على النتائج اننا نؤمن بالنظرية التـي تقـول ان الفلـسفة تـدور حـول الانـسان the philosophy revolves around human وبالتالي فالانسان يعتبر المحرك الاساسي لكافة خطط التنميـة والتطـوير والاهـتمام بـه ضروره لا مفر منها قال تعالى: " **شَهِدَ الـلـهُ أَنَّهُ لاَ إِلَهَ إِلاَّ هُوَ وَالْمَلاَئِكَةُ وَأُوْلُواْ الْعِلْمِ قَآئِمَاً بِالْقِسْطِ لاَ إِلَهَ إِلاَّ هُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ** {18/3} " .

ان هذا التكريم العظيم لدور العلماء في اثبات الوحدانية لله عزوجل لاكبر دليل على اهمية العنصر البشري كخليفة على الارض ، اسقاطا على الموارد البشريه في المنظمات نحتاج الى مجموعه من الممارسات و الاستراتيجيات التي تعالج كافه الجوانب المهنية والنفسية والتطويرية والتعليميه وبناء بيئة عمل واضحة محددة تعمل فيها الموارد البشرية وفقا لمنظومة متكاملة من الامن الوظيفي والفكري وهذا من سر تقدم الدول والحضارات ونستذكر في هذا المقام قول جلالة الملك الحسين رحمه الله (الانسان اغلى ما نملك)

مع كل المحبه والتقدير،،،

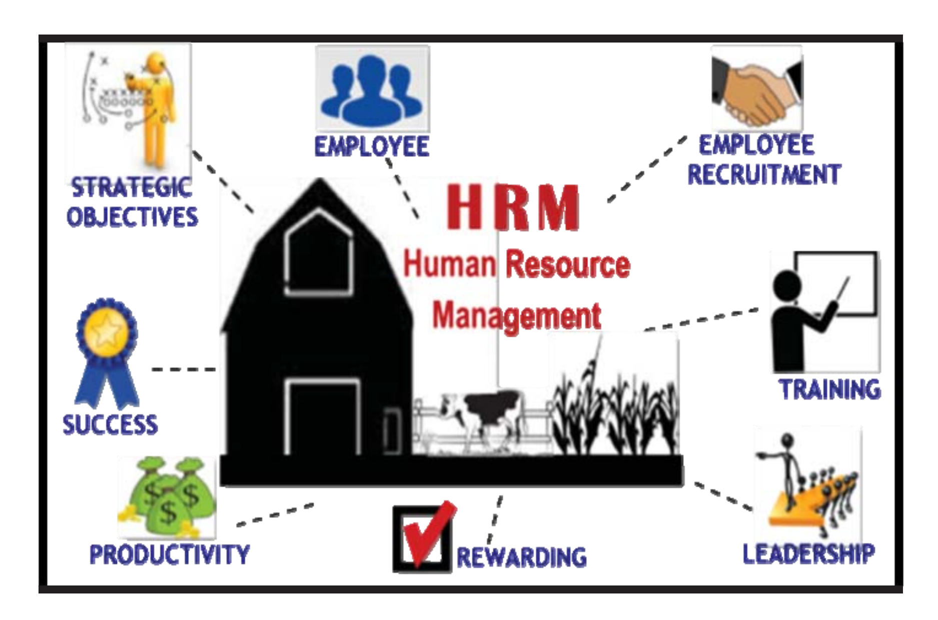
المؤلفان

د. مؤيدموسى أبو عساف \ د. هيثم عبدالله ذيب

الباب الأول

المقدمة العلمية

في استراتيجات ادارة الموارد البشرية



ادارة الموارد البشرية هـي إدارة القـوى العاملـة للمـنظمات أو المـوارد البـشرية. وتخـتص بجـذب المـوظفين، والاختيـار، التـدريب، التقيـيم ومكافئـة المـوظفين، وأيـضاً متابعـة قيـادة المنظمـة والثقافـة التنظيمية والتأكد من الإمتثال بقوانين العمل . والموارد البشرية مجموع الأفراد المشكلين للقوى العاملة بمنظمة ما، أو قطاع أعمال أو اقتصاد ما. ويستخدم البعض مصطلح رأس المال البـشري بـشكل مـترادف مع الموارد البشرية، على الرغم مـن رأس المـال البـشري عـادة مـا يـشير إلى وجهـة نظر أضـيق، هنـاك مصطلحات أخرى تستخدم أحيانا تشمل «القوى العاملة» أو المواهب أو «العمل» أو مجـرد «الأفـراد». ووجدت الموارد البشرية كمنتج لحركة العلاقات البشرية في بدايات القرن العشرين.

استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية والقوى البشريه، من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري و الذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات الحكوميه والخاصه حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجيه.

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المُتوقَع. على مدى كفاءة، و قدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط و الاختيار والتدريب و الحوافز و التقييم و كل ما له صلة بالعنصر البشري.

ادارة الموارد البشرية وفقا لما تؤكدة البحوث العلميه بأنها جزء من الإدارة والتى تعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين و التأهيل و التدريب و تطوير الكفاءات والتنميه البشريه التي تؤمن الحفاظ علي مستوى تقدم المنظمات، فيرى أنها كما أشار النمر و آخرون "فن اجتذاب العاملين و اختيارهم و تعيينهم و تنمية قدراتهم و تطوير مهاراتهم، و تهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم و الكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات و تشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد و العطاء و ذكر حنفي بأنها الإدارة التي تبحث عن الأفراد و تخطط الاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب و الاختيار و التعين و التدريب و تنمية المهارات و تضع هيكل أو نظام للأجور. و بعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية نرى أنها سلسلة من الإجراءات للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية و استخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط و الاستقطاب و الاختيار و التعين و التدريب و التقويم و الحوافز المالية و المعنوية

أهمية إدارة الموارد البشرية:

قامت إدارة الموارد البشرية بتبني ثلاثه مداخل للموارد البشرية و الذي يمكن أن تستفيد المنظمات من خلالهما و هم 1 - زيادة الفعالية التنظيمية 2- إشباع حاجات الأفراد 3- تنظيم وتطوير السلم الوظيفي.

الأسس و المبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل و منها:

1. الأفراد هم استثمار إذا أُحسن إدارته و تنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة و يزيد إنتاجيتها.

2. إن سياسات الموارد البشرية لابد أن تُخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية و الاقتصادية و الاجتماعية.

3. بيئة العمل لابد أن تهيئ و تشجع الأفراد على تنمية و استغلال مهاراتهم.

4. برامج و سياسات الموارد البشرية لابد أن تُنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.

5. و أرى برأيي عنصر خامس و هو التغيرات العالمية في أغلب دول العالم بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان HRO و الذي ساعد العاملين في المنظمات على معرفة حقوقهم و واجباتهم بل و تبني تنظيمات تجمعية مثل اتحاد العمّال Labour Union و الذي ساعد العمّال على الاحتجاج ضد أي تعسف، لذا أرى أن هذه الظروف أجبرت المنظمات بطريقة مباشرة أو ضمنية على التعامل مع الموارد البشرية كفرد منتج إذا أُحسن احترامه و تدريبه.

أورد الضحيان أن نائب وزير الإصلاح الإداري الكندي السيد شارلبوا "أشار إلى أن كندا أعدت خطة طويلة الأجل اعتبارًا من 1990-2000 و سُميت مشروع تطوير أداء الخدمة لعام 2000 و ذلك بقصد تدعيم الخدمة العامة بحيث تكون أكثر كفاءة و تخصصًا و حيادية و أن يُعترف بها كأصل من أصول الإنتاجية في عملية التنمية. و لا عجب أن نجد أن أربعة بنود من أصل عشرة بنود في الخطة الكندية تهتم بالموارد البشرية. هذه الأربعة بنود هي المزايا و التعويضات ثم التدريب و التطوير ثم التوظيف بعد ذلك تكيف العاملين مع بيئة العمل. بعد استعراض ما تقدم يتضح لنا أهمية الموارد البشرية كأصل تنموي منتج و فعّال إذا ما أُحسن استغلاله و تدريبه و هذا ما ساعد على تقدم الدول الكبار لأنها اهتمت بالعنصر البشري بل و قامت بوضع الخطط الإستراتيجية لإدراكها لأهمية الاستفادة القصوى من هذه الموارد البشرية كما هو الحال في دولة كندا و بفضل أاهتمام ماليزيا بالفرد كما أشار دعدوش انتقلت من دولة زراعية بدائية إلى دولة متقدمة تحتل المرتبة التاسعة عالميا بين الدول المصدرة للتقنية العالية، وذلك بمعدل نمو سنوي يناهز الثمانية بالمئة وهو أحد أعلى المعدلات في العالم، كما بلغ الناتج القومي الخام بالنسبة للفرد حوالي 3400 دولار أمريكي في عام 2003مع توقعات تم تحديدها بـ 6000 دولار وفقًا للخطة الإستراتيجية الماليزية رؤية آفاق 2020. و يستطرد دعدوش لقد انطلقت السياسة التنموية الماليزية من اهتمامها بالإنسان الفرد من خلال الخطة الإستراتيجية رؤية آفاق 2020، والعمل على

تحقيق التنمية البشرية بكل أبعادها، وتعميق الحرص الذاتي في كل فرد على تطوير الدولة مما يشعره بأنه عنصر فاعل وحقيقي في تجربة بلاده التنموية، فالهدف المركزي الرابع من برنامج الاستشراف المستقبلي الماليزي (رؤية 2020) هو تأسيس مجتمع قيمي كامل، يكون المواطنون فيه على درجة من التدين القوي والقيم المعنوية والمعايير الأخلاقية الرفيعة.

تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، وهناك وجهتان للنظر

أولا:وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين ان إدارة الموارد البشرية ماهى إلا مجرد وظيفة تتمحور حول مراقبة العاملين والتوظيف وضبط السلوك الوظيفي العام في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والأجازات، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون ان تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشآت.

ثانيا:وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين ان إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت وتحتاج الى رعاية وخطط اداريه تخصص له الموازنات المالية ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشرى وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت.

أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية لبعض الكتاب

فرنش:هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.

SIKULA:هي استخدام القوى العاملة بالنشأة ويشتمل ذلك على:عمليات التعيين وتقيم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.

GLUECK.W:هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها

SHERMAN & CHRUDEN:إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأى ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بفعالية أكثر.

GRANT.J&SMITH.G:هي مسئولية كافة المديرين في المنشأة وترصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.

و يتضح من التعريفات السابقة ان إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشرى بكفاءة في المنشآت بكافة أنواعه.

الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

تختلف وظائف الموارد البشرية من منظمة لأخرى بحسب حجم المنظمة و أنشطتها إلا أن هناك عددًا من الوظائف الأساسية للموارد البشرية في أي تنظيم و هي:

1) توصيف الوظائف و هو عملية مكونة من عدة خطوات صممت لتزويد المنظمة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة. هذه الخطوات تتضمن: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين من خلال الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين. يعتبر توصيف الوظائف كما ذكر الصباب و آخرون البداية الحقيقة لعمل إدارات الموارد البشرية لأنه يحدد الأعمال و المهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المنظمة. عرّف آل علي و الموسوي توصيف الوظائف بأنه "تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها و مسؤوليتها و متطلباتها و الشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها يستخدم توصيف الوظائف كما أشارا آل علي و الموسوي كأساس لوضع نظام سليم لاختيار و تعيين الأفراد و يساهم أيضًا في تحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية. هذا الوصف المكتوب عن الوظيفة و متطلباتها يساهم في تحديد و تخطيط الاحتياج الفعلي من الموارد البشرية أيضًا. أوضحت حسن أن تخطيط الموارد البشرية عبارة عن

"نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليًا (الأفراد الموجودين فعلاً) و خارجيًا (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة و التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة يتبين لنا أن من أهم بنود تخطيط الموارد البشرية أنها تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد و تطوير خطط واضحة تبين عدد العاملين الذين سيتم توظيفهم (من خارج المنظمة) و الأفراد الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات. من خلال ما تقدم يتبين لنا أيضًا أن تخطيط الموارد البشرية لا يعني بالضرورة عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، بل يعني تحديد الاحتياج الحالي و المتوقع من الأفراد. أما توفير الموظفين كما أوضح حنفي فيتم عن طريق الاستقطاب الذي يُعرف بأنه العملية

التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق نشر مواصفات الوظيفة ومتطلباتها و قد يكون هذا الجذب من داخل المنظم

و قد يكون من خارجها. و تلجأ المنظمات للعديد من الوسائل للبحث عمن يغطي هذه الاحتياجات، مثل الصحف اليومية والصحف المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، أو مواقع الويب المختصة و العديد من الوسائل التي تمثّل الاستقطاب السلبي أما الايجابي فهو عندما يذهب ممثلو المنظمة إلى ذوي الخبرة المؤهلين و يعرضوا عليهم الوظائف الشاغرة. بعد ذلك تأتي عملية الاختيار و هي كما ذكر ثومسون "اختيار أنسب شخص للعمل من بين مرشحين من داخل المنظمة أو من خارجها يتم اختبار المرشحين الذين تقدموا لشغل الوظائف المعلن عنها بعدة وسائل منها ملء بعض الاستمارات، أو المقابلات، و الاختبارات التحريرية أو المهاراتية، بعد ذلك يتم تعيين مَنْ ينجح و تتطابق عليه المتطلبات. أشار الصباب و آخرون إلى أن التعيين لابد أن يتم بصفة مبدئية حتى يتم التأكد من أن العاملين قد اجتازوا الاختبار الفعلي. من خلال ما تقدم يتبين لنا أهمية التسلسل المنهجي العلمي في عملية التوظيف و التي تعتبر أهم وظيفة في إدارة الموارد البشرية لأنها الأساس الذي يُبنى عليه نجاح أو فشل الموارد البشرية في المنظمة.و في رأيي أن مما أفقد سياسات إدارة الأداء والاختيار والتعيين(أي التوظيف) المعمول بها حالياً في منظماتنا أهميتها هو كونها لا تعتمد على أسس الاستحقاق والجدارة والتنافسية، وتفتقر إلى الشفافية والمساءلة، وتعتبر تقليدية وغير فعّآلة أو مرنة، و كونها تعمل وفق أنظمة مغلقة تعتمد على مبدأ المركزية في اتخاذ القرار، و المحسوبية بدلاً من معايير أداء دقيقة. يتبين لنا أيضًا أن أي إخلال في أي مبدأ من هذه البنود المتسلسلة من شأنه أن يُضعف فرص المنظمة في النجاح و يضعف وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى.

2) التدريب و التطوير الذي يكون بعد توصيف الوظائف لمعرفة المهارات المطلوب توافرها في الأفراد المعنيين لشغل وظيفة معينة. التدريب كما ذكر الصباب و آخرون

هو العملية التي تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات و الخبرات و المهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية. و أشار حنفي إلى أن التدريب و التطوير به عدة مزايا منها زيادة الإنتاجية و رفع معنويات الأفراد و تقليل الحاجة للإشراف عن قرب و تخفيض حوادث العمل و تعميق المعرفة المتخصصة و تعزيز استقرار و مرونة التنظيم. و أرى أن التدريب يساعد المنظمات على تحقيق الاكتفاء الذاتي.

و بالتالي تقليل الاعتماد على الخبير الأجنبي. و أشار الصباب و آخرون أن هناك عدة مستويات من التدريب منها تدريب العاملين الجدد أو التدريب أثناء العمل أو تجديد المعلومات لإكساب العاملين المهارات الجديدة في مجال تخصصهم أو إعادة تدريبهم لشغل وظائف أعلى

ذكر الرفاعي في دراسته أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء و سلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت أهمية التدريب كونه يعتبر وسيلة من وسائل الاستثمار المختلفة التي تحقق مكسبًا ماليًا يضاف لقائمة الأرباح و ليس عبئاً على ميزانية المنظمة لكونه أكثر الاستراتيجيات الفاعلة في مجال الموارد البشرية. و يستطرد الرفاعي قائلاً "يصبح التدريب أكثر جدوى و فعالية عندما يكون مبنيًا على أساس التتابع و الاستمرارية من خلال تبني استراتيجية لتنمية و تطوير قدرات العاملين تعتمد على إعداد البرامج التدريبية لتقويم أي اعوجاج في الأداء أورد الركابي مقالة عن أهمية تخطيط تدريب الموارد البشرية قائلاً "على أن ما يلزم دراسته والتحسب التخطيطي له هو ظاهرة لم تحدث من قبل لا في تاريخ العمالة، ولا في التاريخ البشري كله ظاهرة إن الجدارة العالية للتكنولوجيا المتقدمة تسببت في تفاقم البطالة عن طريق إعادة الهيكلة، والتخلص من الروتين، وتقليص فرص العمل، وتسريح الأيدي العاملة. ويمكن شرح الفقرة الآنفة بأنه يستحيل إيقاف الترقي المستمر في التكنولوجيا وكفاءتها المذهلة في الإنتاج. وهذا الاستمرار في الترقي سيؤدي إلى الاستغناء عن جماهير كثيفة جدا من العمالة البشرية يكفي كمثل ما يتحقق في مجال الطباعة من تقدم تقني استغني به عن العمال. فماذا فعلت الحكومات والشركات تجاه هذه المعضلة الحادة؟. هل أخضعت هذه الأزمة الحقيقة للدراسة المعمقة المستقبلة الجادة؟. وهل

انتهت هذه الدراسة إلى حلول عملية منها على سبيل المثال: إعادة تأهيل العمالة من خلال تطوير مهاراتها بسرعة وجودة عالية و رسم استراتجيات مستقبلة للتعامل الاستثماري النوعي الجديد مع الطاقة البشرية الفائضة عن سوق العمل". و من مميزات التدريب ذكر الرفاعي أن التدريب يحقق التوازن في سوق العمل من حيث سد النقص و الفراغ الناتج عن عدم قدرة مخرجات التعليم على توفير العمالة المتخصصة و المدربة. و قد أوضحت دراسة الرفاعي إلى أن 95% من العينة وافقوا على أن التدريب قد حسّن من أدائهم الوظيفي، و أن كفاءة المتدرب و حبه لعمله قد زاد بعد الدورات التدريبية و بالتالي صعوبة تركه لعمله بعد أن اكتسب مهارات عديدة زادت من ارتباطه بالمنظمة و صقل خبرته. و قد أشارت الدراسة أيضًا إلى عدم وجود أسس واضحة يتم بناءً عليها اختيار المتدربين بل هناك عوامل كالمحسوبية و الواسطة في محيط العمل. تعقيبًا على دراسة الرفاعي يتضح أنه فيما يتعلق بسياسات التدريب والتطوير، المنظمات لا تعتمد على الحاجة الفعلية المرتبطة بمتطلبات العمل.

ولا توجد لدى غالبية الوزارات والمؤسسات الحكومية خطط تدريب سنوية مرتبطة بأهدافها الإستراتيجية، كما لا توجد آليات فعّآلة لنقل المعرفة أو لقياس مدى العائد من البرامج التدريبية وتحقيقها للنتائج المطلوبة. أيضًا يتضح لنا أن غالبية الشركات التدريبية لا تلتفت إلا بعقد البرامج في فنادق خمسة نجوم مع توفير الأكل والغداء وما إلى ذلك من أمور لا تمت بصلة إلى المتطلبات الفعلية. لكن التدريب الفعّال يساهم في تحقيق التوازن و سد النقص في ظل غياب التأهيل التعليمي المؤهل من مخرجات التعليم، لذا نرى أنه إذا ما تم إنشاء تنسيق وثيق بين تخطيط الموظفين والتدريب وتطوير الموارد البشرية، فان نظام تدريب الموارد البشرية سيتمكن من تحقيق أهم أهدافه الطموحة وهو التأكد من حصول المنظمة على الكادر الوظيفي المؤهل الذي تحتاجه في الوقت المناسب من خلال عملية التدريب في عصر التقنية المتطورة يومًا بعد يوم.

3) تقييم الوظائف،و هو القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة. و يعتبر التقييم متطلب حتمي لكي تحقق المنظمة أهدافها بناءً

على المعايير الموضوعة. إن تقييم أداء الموظفين هو عبارة عن مراجعة لما أنجزوه بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم، كما يوفر تقييم الأداء معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه. فمن خلال التقييم و بناءً على نتائجه تتخذ القرارات بمكافأة المجتهدين و معاقبة المقصرين. أوردت حسن أن مسؤولية إدارة الموارد البشرية تتمثل في تصميم النظام الأساسي لتقييم أداء الأفراد ثم تدريب المديرين على كيفية التقييم بعد ذلك الاحتفاظ بسجلات تقييم الأداء لكي تتخذ القرارات بناءً عليها. ذكر حنفي أن التقييم قد يستخدم لتنمية الفرد من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية له و معرفة مدى تقدمه نحو الكفاءة. هناك عدة طرق للتقييم منها كما ذكرت حسن وضع الأهداف و التقييم المقالي و مدخل معايير العمل وقائمة المراجعة و الترتيب البسيط. و كان ليوسف رأي نيّر في دراسته حول العلاقة بين الإحساس بفعالية و موضوعية نظام تقويم الأداء و الولاء التنظيمي و الرضا والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية و هو "و لا بد من الإشارة إلى أن المقصود بفاعلية نظام تقويم الأداء هو مدى مساهمة هذا النظام في مساعدة العاملين في تطوير أدائهم الوظيفي و تحسين علاقاتهم التنظيمية، و أما موضوعيته فإن المقصود بها مدى استناد هذا النظام إلى معايير واضحة و دقيقة و عادلة،

و مدى قدرة الرئيس المباشر على الحكم على أداء المرؤوسين بكفاءة و نزاهة". أيضًا ثبت صحة فرضية دراسة يوسف القائلة توجد علاقة موجبة و معنوية بين إحساس العاملين بموضوعية نظام تقويم الأداء و الأداء الوظيفي بمعنى أنه كلما زاد إحساس العاملين بفعالية نظام تقويم الأداء المطبّق في المنظمة زاد مستوى الأداء الوظيفي و هذا أمر منطقي كما أشار يوسف حيث إن نظام تقويم الأداء الذي يتسم بالفاعلية يساهم في كشف أوجه القوة و الضعف في أداء الفرد و من ثم ينمّي و يدّعم أوجه القوة و يعالج أوجه الضعف مما يؤدي إلى رفع مستوى الفرد. و قد أوضح العقدة أن من المميزات الهامة للتقييم هو الكشف عن مدى كفاءة بعض وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى المرتبطة ارتباط وثيق بالتقويم مثل الاختيار و التدريب و التوظيف.

و يستطرد العقدة يساهم التقييم في إنجاح عمليات تخطيط أهداف المنظمة و يساعد على وضوح الرؤية. و قد أظهرت دراسة العقدة تقويم الأداء: نظرة تحليلية على أهداف و أساليب و وسائل تقويم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان دراسة ميدانية عدة عيوب في عمليات التقييم منها أن بعض نماذج التقييم تتضمن عناصر لا تنطبق مع طبيعة عمل الموظف مما يؤثر على نتيجة تقييمه، أيضًا النماذج المطبقة طويلة نسبيًا لاحتوائها العديد من العناصر المكررة بالإضافة إلى عدم كفاية الوقت المخصص للمديرين لكتابة تقارير التقييم، إضافة إلى ذلك اعتماد نموذج أوحد للتقييم لا يحتوي على أسلوب مرن عند تعبئة النماذج ولا يترك الحرية للمقيّم لترك بعض العناصر بلا إجابة دون أن يؤثر ذلك على التقييم، أيضًا عدم وجود معدلات أداء مكتوبة سلفًا تمثّل المعيار الذي يسير عليه قياس أداء الموظف، و أخيرًا عدم اعتماد دورات تدريبية في كيفية إعداد تقارير تقييم الأداء للمديرين أو القائمين على عملية التقييم. بعد استعراض ما تقدم يتبين لنا أهمية تفعيل وظيفة التقييم و يجب ربطها ليس فقط في الحوافز و العلاوات بل يجب أن يتسع ذلك ليشمل تطوير عمل المنظمة و تخطيط الأهداف المستقبلية، أيضًا ينبغي علينا تفعيل وظيفة التقييم و اجتثاث الروتينية منها حتى تكون المعيار المُعتمد عليه في التحفيز و التطوير لتتمكن المنظمات من البقاء في البيئة التنافسية. فعملية التقييم إذا طبقت بناءً على معايير صحيحة و مواكبة للتقدم العالمي.

فإن ذلك يساعد على تطوير المنظمة و تحقيق أهدافها. نقطة أخرى مهمة برأيي و هي اتجاه أغلب الدول و منها المملكة إلى تشجيع الاستثمار لديها و أي قارئ لقوانين و بنود الهيئة العامة للاستثمار في المملكة يرى أنها تعامل المستثمر الأجنبي مثل معاملة المستثمر السعودي في جميع بنودها تماماً، أما علاقة هذه النقطة بالتقييم فهي أنه متى ما كان هناك تقييم حقيقي للعنصر البشري على أسس الجدارة والاستحقاق الوظيفي.

4) الأجور و الحوافز،عرّفت حسن الأجور بأنها هي ما يُدفع للفرد بالساعة أو اليوم أو الشهر مقابل قيامه بالعمل، و تشترك جميع المنظمات في دفع نظام الأجور إلا

أنها تختلف في نظام الحوافز. تعتبر الأجور ضمان حصول العاملين على أجرٍ عادل يتناسب مع أعباء وظائفهم كما أوضح حنفي. ويجب أن تكون عملية الأجور و الحوافز نتيجة طبيعية لعملية توصيف الوظائف و التقييم. و لكن القائمين على الموارد البشرية أدركوا أن الأجور قد توفر قدرًا من الرضا للعاملين لكنها لا تولّد فيهم الحماس أو الدافع للعمل المتقن أو الإبداع ، لذا كان لزامًا وضع نظام للحوافز يساهم في مكافأة المبدع و يشجع غير المبدع على الإبداع. و تتنوع طرق الحوافز ما بين مادية كزيادة في الأجر أو المكافأة و ما بين معنوية كترقية أو خطاب شكر و هناك عدة نظم للحوافز المادية منها نظام جانت و نظام المشاركة في المكاسب و نظام هالسي و نظام راون، وجميع هذه النظم تشجع الإبداع في المنظمات بطرق مختلفة. و ورد في مقال الأسس المهنية لإدارة الموارد البشرية.

أيضًا أوضح الشريف في دراسته العوامل المؤثرة في أداء العمل أن "الحوافز المعنوية تلعب دورًا أساسيًا و فاعلا مؤثرًا في أداء العمل. فهي تستهدف الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر في العمل و ينعكس على زيادة الكفاءة الإنتاجية". على أنه برأيي إن أهم بند في الحوافز و المكافآت هو ربطها بمعايير التفوق والامتياز و التقييم في المنظمة فيشعر الأفراد بأهمية التقييم و هذه المعايير و بالتالي المساعدة على تطوير أدائهم في المنظمة. و أثبتت نتائج دراسة هيجان معوقات الإبداع في المنظمات السعودية أن مستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية بالمملكة أقل من المتوسط بسبب عدم توفر الحوافز المادية و المعنوية، حيث أن الغالبية العظمى من الأجهزة الحكومية لا تقدم مكافآت مادية للأفكار الإبداعية، فضلاً عن أن الترقية لا ترتبط أساسًا بالكفاءة. و يستطرد هيجان "إن تأكيد المديرين السعوديين على وجود معوق عدم التشجيع من المنظمة يشير إلى افتقارهم إلى التغذية المرتدة الايجابية التي تتضمن الثناء و التقدير على الجهود التي يقومون بها، بالإضافة إلى عدم وجود الحوافز المادية الكافية و بخاصة الترقيات حيث يعتبر التجمد الوظيفي إحدى المشكلات التي يعاني منها الموظف السعودي في جميع المستويات الإدارية تعقيبًا على دراسة هيجان يتضح لنا الدور الهام الذي تلعبه الحوافز فهي قد تكون عاملاً مشجعًا على الإبداع و قد تكون العكس تمامًا

حينما يرى العاملين أن الحوافز لا تستند إلى الكفاءة بتاتًا مما يقتل الإبداع و الإتقان في داخلهم و بالتالي التقليل من قيمة الحوافز في أعينهم.

5) تخطيط الموارد البشرية.
6) البحث والاستقطاب للموارد البشرية.
7) قياس كفاءة أداء الموارد البشرية.
8) الاختيار والتعيين للموارد البشرية.
9) توفير الرعاية الصحية للعاملين.
10) الأعمال الروتينية كحفظ ملفات العاملين والترقيات والنقل.
11) تدقيق الموارد البشرية.
12) الدوران الوظيفي وفقا لدراسات التوزيع الوظيفي للمهن

التكامل في إدارة الموارد البشرية

هناك تكامل بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارات الأخرى في المنشأة، فهي ليست إلا إدارة مساعدة للإدارات الأخرى حيث تساعدها على تدبير احتياجاتها من الموارد البشرية والترقية والنقل وتقييم الأداء.

هناك أيضا تكامل بين الأنشطة التي تشتمل عليها إدارة الموارد البشرية مثل التكامل بين أنشطة التوصيف وتخطيط القوى العاملة والبحث والاستقطاب والاختيار والتعيين وقياس الكفاءة للموظفن.

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية،تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شئون الموارد

البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة،ومن هذه الأسباب:

1-التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث،ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مم أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.

2-التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مم أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مم أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

3-زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مم أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

4-ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية و أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي

•المرحلة الأولى: تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

- نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد ان اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

- نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير.

وعلى الرغم من ذلك فان الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

المرحلة الثانية:ظهور حركة الإدارة العلمية:

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي: 1-تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

2-الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبد ان نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة-يتم اختيارهم.

3-الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تايلور ان العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد ان يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

4-التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور انه بالامكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

- وقد أكد تايلور على معايير العمل وقوبل بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون ان يحصلوا على اجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.

•المرحلة الثالثة:نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل)ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

•المرحلة الرابعة:بداية الحرب العالمية الأولى:

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولي الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا)وطُبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي،ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث. وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والاسكان.

ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شئون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل. ثم أُنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة وأُعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أُنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة

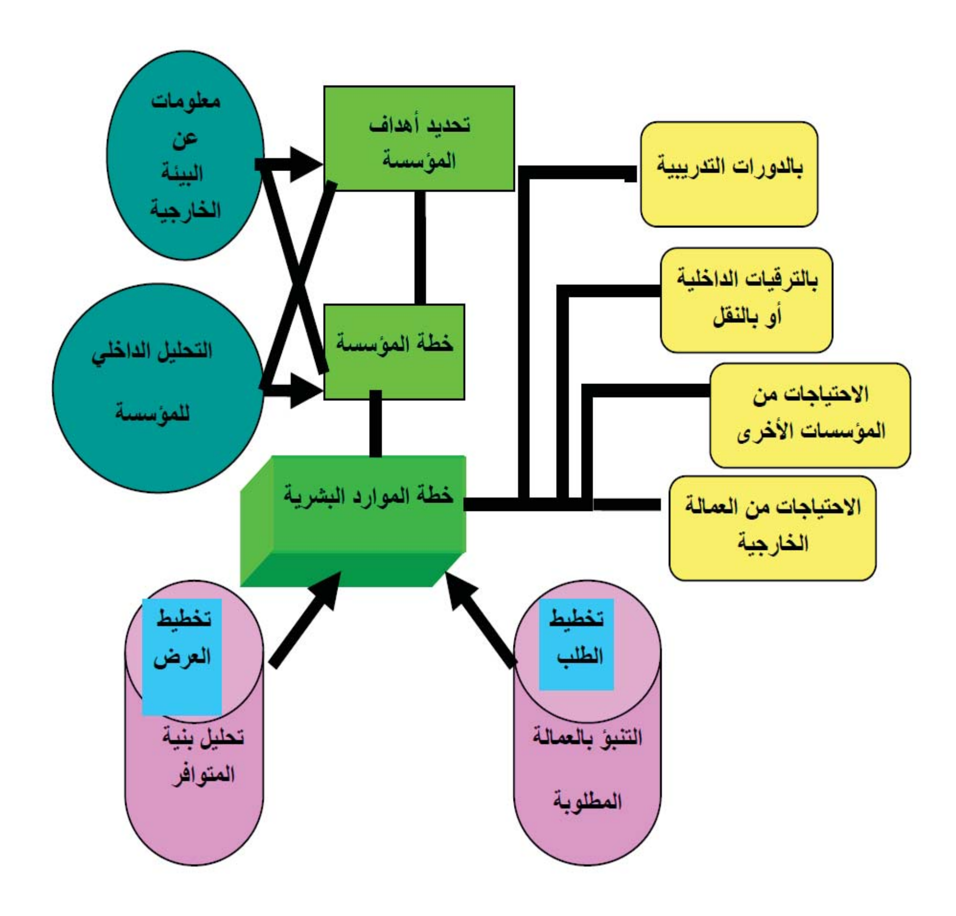
•المرحلة الخامسة:ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أُجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضاء العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

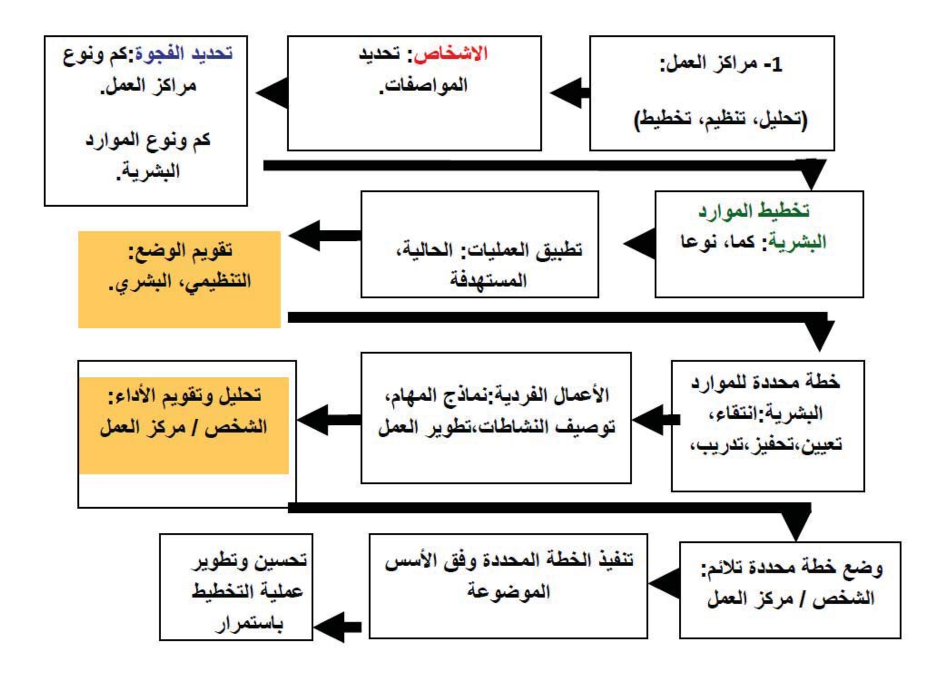
•<u>المرحلة السادسة:ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:</u>

- في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.
- مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والانثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولا لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ماهى إلا مجرد أداة معاونة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنسانى للعاملين واثر العوامل على هذه السلوك.
- وتضيف نوعا من المعرفة الجديدة التي يُستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

و مستقبلا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب ان تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والاتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل. وأيضا الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.



أنموذج خطة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة



نموذج تخطيط الموارد البشرية على صعيد كل وزارة / مؤسسة

- التوجيه المهني والاندماج في العمل

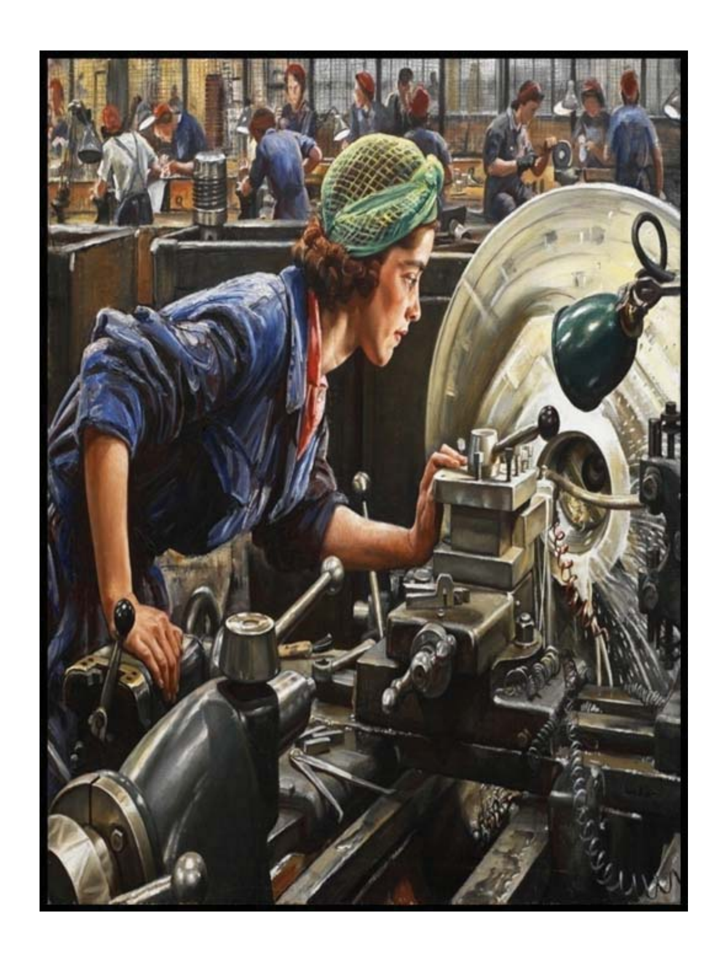
هي العملية التي يتم خلالها إعداد الموظفين الجدد وتهيئتهم لأعمالهم الجديدة، بشكل منظم ومخطط ،عبر تعريفهم بأعمالهم وأدوارهم الوظيفية، وإلى زملائهم ورؤسائهم في العمل، وأنشطة المؤسسة وأنظمتها وسياساتها بما يساعدهم على التكيف معها وتكوين اتجاهات ايجابية نحو أعمالهم، وتنفيذها بالشكل الأفضل.



الباب الثاني

نظره تحليله في علم ادارة الموارد البشرية

(المفهوم – التخطيط – الاستراتيجيات العامة)



الموارد البشرية أنتجت من قبل حركة العلاقات البشرية، التي بدأت في بدايات القرن العشرين كنتيجة لأعمال فريدريك تايلور .(1856-1915) تايلور شرح مفهومه المسمى"الإدارة العلمية) "لاحقاً عرفت عند الأخرين بالتولرزم)، السعي لتطوير الكفائة الإقتصادية في الوظائف الصناعية. وكان مرتبطاً بمبدأ في عمليات الإنتاج -العمالة- أثار التساؤل في إنتاجية القوى البشرية الحركة تم تنظيمها لاحقاً ببحث لإليتون مايو، الذي وثق مصادفة عن طريق دراسة هاوثورن كيف أن الحوافز ليس لها علاقة بالتعويضات المادية وظروف العمل - الإهتمام والارتباط- أثمرت عن عمالة أكثر إنتاجية .أعمال معاصرةلإبراهام ماسلو، كورت ليفين، ماكس ويبر، فريدريك هيزبيرغ، وديفد ماكليلاند أسست لدراسات نظرية السلوك التنظيمي، معطية مجالاً لتطبق الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية: النشأة والتطور والمفهوم والوظائف

Human Resources Management: Evolution and Development and Concept and Functions

يتباين الكتاب في تعبيرهم عن النشاط المسؤول عن إدارة العنصر البشري في المنظمة، فمنهم من يستخدم مصطلح إدارة الأفراد قاصداً بذلك إدارة الأفراد العاملين في المنظمة، ومنهم من يستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية ليقصد بها ذلك النشاط المسؤول عن إدارة المورد البشري سواء ما كان منها ضمن قوة العمل... للمنظمات أو / من هم قادرين على العمل ولم تتهيأ لهم فرصة العمل في منظمة محددة، ويذهب فريق ثالث إلى النظر إلى النشاط من وجهة نظر محاسبية وبعده النشاط المسؤول عن إدارة رأس المال البشري في المنظمة مركزين في ذلك على اعتبار العنصر البشري في المنظمة أصل من الأصول المهمة التي يجب أن تراعي المنظمة في الحصول عليه واستخدامه معياري الفائدة والكلفة المتحققة.



وتجمع الاتجاهات الثلاثة على أن النشاط الخاص بالعنصر البشري في المنظمة، وبغض النظر عن المصطلح المستخدم لوصفه، يعتبر من الأنشطة المهمة، لا بل النشاط الذي يمكن أن يكسب المنظمة ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد من قبل

المنافسين كونه يتعامل مع الإنسان الذي لا يمكن تقليده في حاجاته ورغباته وتوقعاته، علاوة على أن الاتجاهات الثلاثة تتفق على أن حقل إدارة الموارد البشرية نشا وتطور إلى ما وصل إليه ضمن مراحل تاريخية كانت بداياتها مع بدايات الفكر الإداري ممثلاً بمرحلة ما قبل الإدارة العلمية ومر عبر مخاض تاريخي وحقب زمنية استجاب فيها للتغييرات البيئية الخارجية والتغييرات في بيئة المنظمات وتركيبة الموارد البشرية فيها، فكانت البدايات مع نشاط استمد اغلب أفكاره ومبادئه من حقول قريبة كالعلاقات الصناعية واقتصاد العمل وعلم النفس الصناعي وعلم الاجتماع الصناعي وعلم الأنثروبولجيا وعلم السلوك التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي والعلم السياسي والإدارة العامة، تفاعلت تلك الحقول فيما بينها مكونة حقل أطلق عليه بإدارة العاملين ثم إدارة الأفراد، فإدارة الموارد البشرية وأخيراً إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ليشكل الأخير تعبيراً واضحاً عن إدارة مسؤولة عن تحقيق المواءمة بين المنظمة والبيئة من خلال تحقيق المواءمة بين الفرد والمنظمة والفرد والبيئة، ونظراً لكون تلك الإدارة استحدثت مبادئها من خصائص المرحلة الزمنية التي مرت خلالها فقد ارتأينا تناول ماهية ونشأة إدارة الموارد البشرية في هذه الورقة وضمن المحاور الآتية:

- إدارة الموارد البشرية قبل التصنيع.
- مراحل تطور إدارة الموارد البشرية بعد مرحلة التصنيع.
- العوامل التي ساعدت على الاهتمام بإدارة الموارد البشرية.
- تعريف إدارة الموارد البشرية.
- وظائف إدارة الموارد البشرية



إدارة الموارد البشرية قبل التصنيع

تميزت تلك الفترة بالاعتماد الكلي على الصيد والزراعة وفيها لم يكن لنشاط إدارة العنصر البشري اهتمام واضح، حيث أن التجمعات الزراعية أو لأغراض الصيد كانت تنشأ بشكل عفوي بعيداً عن الإدارة المنظمة التي تستند إلى مباديء واضحة أو أدلة عمل، والمتعمق في تاريخ الفكر الإداري يرجع جذوره إلى الحضارات القديمة وفيها يجد بعض الملامح لتطبيقات الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، حيث يجد ذلك واضحاً في الحضارة البابلية التي كان من أهم نتاجها مسلة حمورابي، وفي حضارة وادي النيل التي تمثلت أهم ثمارها في بناء الأهرامات، وحضارة الصين القديمة التي كان بناء سور الصين أهم ملامحها الأساسية، وهنا يتساءل المرء أليس وراء تلك الإبداعات الحضارية الكبيرة إدارة تخطط وتوجه وتقود وتحفز وتدفع باتجاه الإنتاج الجيد والكفؤ، فبالرغم من أن السمة السائدة للتجمعات آنذاك كانت زراعية فقد توجهت جهود لا بأس بها وأثمرت في بناء حضارات عريقة قائمة على أساس تنظيم وتعبئة الجهد البشري باتجاه أهداف كانت تعتبرها تلك الحضارات مهمة في بناء مجتمعاتها آنذاك.

وبالرغم من شيوع استخدام بعض المبادئ الإدارية في تلك الفترة ألا أن العملية الإدارية تركزت حول استخدام الأرض والموارد البشرية لتحقيق أهداف محددة هي الإنتاج الزراعي، علاوة على وضوح صفة الدمج بين الملكية والإدارة لهذا كان القطاع الزراعي أحد أشكال الإدارة المستخدمة في حقل الزراعة، حيث كان المالك المدير هو الذي ينظم ويوجه وينسق ويقيم الأفراد العاملين في الاقطاعات الزراعية.

يستخلص مما تقدم بأن إدارة الموارد البشرية لم تكن معروفة كما تعرف عليه الآن خلال هذه الفترة وذلك لضعف النشاط الوظيفي في المنظمات الزراعية ويتضح الأمر نفسه بالنسبة للإدارات الوظيفية الأخرى كالإنتاج والتسويق والمالية وغيرها.

ادارة الموارد البشرية يجب ان تعني بعلم الاجتماع وعلم النفس للوصول الى اداء بشري عالي الانجاز فالعلم المتطور القادم لعلم ادارة الموار د البشرية والتحدي امام المنظمات هو قياس الاداء البشري وللوصول الى هذا الهدف لا بد من بيئة عمل تتوافق مع طبيعه تكوين النفس البشرية (المؤلفان) Human resources management should be concerned with sociology and psychology in order to achieve high human performance. The next advanced science of human resources management and challenge in front of organizations is the measurement of human performance. In order to reach this goal there must be an environment compatible with the nature of the human psyche.

مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

يعتبر التصنيع نقطة البداية التي نبهت إلى ضرورة إعادة النظر بكيفية إدارة الموارد البشرية، حيث أن ظهور المنظمات الصناعية وتنوع أنشطتها واستخدمها لأنظمة الإنتاج علاوة على التغيير في التركيبة المهارية والثقافية للموارد البشرية كانت العوامل الحاسمة لظهور حقول إدارية متخصصة ومنها إدارة الموارد البشرية التي بدأت تحت تسمية إدارة الأفراد وتطورت إلى أدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الوقت الحاضر.

وبالرغم من المزايا الكثيرة التي رافقت مرحلة التصنيع والمتمثلة بالتقدم الصناعي للعمل وتقليل الاعتماد على الجهد البشري واستخدام آليات الرقابة المركزية للعمل والتخصص، الاّ أن هذه المرحلة لم تخلو من الكلف التي حفزت باتجاه التفكير بحقل يتخصص بمتابعة الموارد البشرية خارج المنظمة والعناية بها منذ لحظة دخولها إلى المنظمة وحتى لحظة انتهاء علاقتها البشرية خارج المنظمة والعناية بها منذ لحظة دخولها إلى المنظمة وحتى لحظة انتهاء علاقتها بها، فساعات العمل الطويلة وأساليب التهذيب المشددة وزيادة الرقابة والضجر في العمل واستبدال الجهد البشري بالآلة والاعتمادية العالية بين الوظائف وسوء ظروف العمل، كلها عوامل ساعدت في رسم

بدايات إدارة الموارد البشرية متزامنة مع حركة التطور في الفكر الإداري بشكل عام، ونظراً لأهمية هذه الحقب التاريخ فسيتم تناولها على النحو الآتي:



مرحلة ما قبل حركة الإدارة العلمية:

تميزت تلك الفترة والتي تمتد إلي القرن السابع عشر والثامن عشر بظهور الكثير من الكتابات التي نبهت إلي ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بشكل عام والعنصر البشري خلال فترة العمل بشكل خاص.فقد ركز كتاب Robert Owen في العام 1771 علي ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع من خلال بنائه لقرية العمل العصرية في مصنعه للقطن في اسكتلندا ، حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي في إجراء تغيير داخل المصنع، وكان لكتاب Adam Smith في عام 1776 المعنون ثروة الشعوب ومن بعده كتاب Charles Babbage في عام 1832.

اقتصادية الآلة والتصنيع ، وكتاب Andrew في عام 1835 المعنون "فلسفة التصنيع الأثر البالغ في ظهور بعض الأفكار والمبادئ التصنيع بإدارة الموارد البشرية"، حيث ظهرت تلك المبادئ واضحة في تركيز Babbage علي مبادئ التصنيع كتقسيم العمل ، علاوة علي تأكيده المنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل ، إذ إن العمل الجيد وتحسين الإنتاجية ينعكس بأجور أفضل للعاملين وأرباح أعلي لأرباب العمل وكما أكد في كتابة علي أساليب الدافعية المتمثلة بحوافز العمل والمشاركة في الأرباح وزيادة مشاركة العاملين في وضع خطط الإنتاج علي مستوي وحده العمل والمنظمة.



يستخلص مما تقدم بأن التغيرات البيئية التي دفعت باتجاه التصنيع والكتابات الرائدة الاقتصادية والإدارية المشار لها باتجاه تطور الفكر الإداري عامة، وظهور أنشطة وظيفية متخصصة كإدارة الموارد البشرية خاصة. تزامنت هذه التطورات مع تطورات خاصة بميدان العمل كان أهمها:

1: زيادة مستوي التفضيل للعمل.

2: التغير في مستوي المعيشة.

3: تحسن المستوي الثقافي العام وللعاملين علي وجه الخصوص.

4: زيادة الطلب علي تقليص وقت العمل.

5: زيادة وعي العاملين باتجاه الكفاءة والإنتاجية.

6: التغير في تركيبة الموارد البشرية وظهور مستويات مهارية مختلفة.

7: إدراك المنظمات للحاجات البشرية للعاملين.

8: التوجه الكبير باتجاه الكفاءة والإنتاجية.

9: التغـير في عوامـل البيئـة الخارجيـة (الـسياسية – القانونيـة والاقتـصادية والاجتماعيـة والتكنولوجية والثقافية).

10:الاتجاهات الثقافية وثقافة العمل

قادت هذه التغيرات إلي تحفيز أفكـار جديـدة كانـت بـداياتها بـإدارة الأفـراد التـي بـدأت بوظائف محددة توسعت وتطورت مع تطور الفكر الإداري بشكل عام. اتضحت هذه الأفكـار في المدارس الإدارية ومداخلها التطبيقية.

رسالة واستراتيجيات الموارد البشرية:

يمكن ان تكون رسالة إدارة الموارد البشرية"التأكيد على استخدام الطاقات باقصى قدر ممكن من خلال تنفيذ استراتيجيات بناءة في مجال الاختيار والتعيين والتطوير والمحافظة على الموارد البشرية وعلاقات الموظفين". وعلى ضوء هذه الرسالة Mission يمكن بلورة الاستراتيجيات البعيدة المدى لإدارة الموارد البشرية لتحقيق الهدف المقصود.

حركة الإدارة العلمية:

يرجع نشأة إدارة الافراد كعلم له أصوله و مبادئه و أسسه إلي مطلع القرن العـشرين و بشكل تزامن مع التطورات التي حدثت في علم إدارة الأعمال و الفكر الإداري ، بعد ظهور حركة الإدارة العلمية ، عندما نادي فريدريك تايلور F.Taylor بان زيادة الإنتاج و تحـسين نوعيتـه لا يتمان إلا عـلي أساسـين: الاختيـار الـسليم للعـاملين ، و التوزيـع الـذي يتناسـب مـع قـدراتهم و مهاراتهم علي الأعمال ، من اجل أن يـؤدي كـل فـرد أقـصى إنتاجيـة مكنـة ، و قـد صـاغ تـايلور نظريته عـلي أسـاس الفـصل بـين مهـام الإدارة و جهـود العـاملين ، فوظيفـة الإدارة تعـدل وفقـاً لفلسفة حركة الإدارة العملية و التخطيط و التنظـيم و المتابعـة ، و بيـنما يقتـصر دور العـاملين علي تنفيذ ما يكلفوا به من مهام و أعمال من قبل الإدارة ، و قد اهتمت حركـة الإدارة العلميـة بتحديد أفضل الطرق و الأساليب المتخصصة باستخدام الفرد لجهده ، و قد تبين تايلور و زملائـه إن افتراضاته قد بنيـت عـلي وجـود نـوع مـن التنـاقض بـين مـصالح الأفـراد مـن جهـة الإدارة -

كممثلة لأصحاب الأعمال - من جهة أخرى ، فالعامل يطالب بأجور مرتفعة دون أن يحاول زيادة مجهوده ، و الإدارة تسعى إلي زيادة كمية الإنتاج و تخفيض تكلفته ، و محاولة في معالجة هذه المسألة (لتناقض) فقد أوصى تايلور باستخدام مقاييس الحركة و الزمن لدى تحديد الأجور ، و من منطلق هذا المفهوم ابتكر نظام الأجر التفاضلي و علي أساس القطعة ، أي أن العامل يتقاضى معدلا اعلي للأجر بعد تحقيقه للمعدلات المعيارية أو القياسية للإنتاج ، و بالرغم من زيادة الإنتاجية و تحفيز العاملين من خلال العائد و الحوافز نتيجة تطبيقات تعليمات حركة الإدارة العلمية ، فقد أدى ذلك و بنفس الوقت إلي سخط و تذمر العاملين ، و قد ظهر هذا السخط واضحاً في اعتراض الحركات العمالية عليها ، مما زاد الاهتمام من قبل رواد الإدارة العلمية و صاحب العمل بإيجاد وسائل أخرى تضمن خلق جو أفضل من الود و التفاهم و الرضا بين الإدارة و العاملين ، و تم وقتئذ القيام بدراسات التعب و الإجهاد و تحليل العمل و توصيف الوظائف و تطوير نظم الحوافز و الأجور ، فعلى سبيل المثال فقد أوصى البعض بضرورة إيجاد إدارة خاصة ينحصر نشاطها بمهام تنظيم و تطوير العلاقات بين الإدارة و العاملين علي أساس الاهتمام بتدريبهم و تنمية مواهبه و رعاية شئونهم الحياتية و تقديم الخدمات الاجتماعية و غيرها من الخدمات في محاولة إلي تقليل درجة السخط و استياء العاملين من ساعات العمل الطويلة و انخفاض الأجور و قسوة ظروف العمل و التنافس غير الشريف بينهم ، و هكذا بدأت تظهر أفكار و أراء تنادي بأهمية تقسيم العملية الإدارية إلي أنشطة تهتم بالجوانب الإنسانية ، باعتبار أن كلا الجانبين ضروري في الوصول إلي النتائج المحققة لأهداف المنظمة ، و مما لا شك فيه ، إن تطور إدارة الأفراد في ذلك الحين كان بطيئا.

فحركة الإدارة العلمية ركزت في دائرة اهتماماتها الأولى علي زيادة الإنتاجية باستخدام بعض من الأساليب الحديثة كقياس معدلات الأداء و الوقت و الحركة ، بينما لم تعر الجوانب النفسية و الاجتماعية و الثقافية للفرد أيه اهتمام انطلاقاً من تصورها أن الحاجات المادية هي الوحيدة المحددة لسلوك أداء الفرد ، بعبارة أخرى نظرت الإدارة العلمية إلي الفرد كعنصر من عناصر الإنتاج المادية ، و يمكن الحصول منه علي اكبر إنتاجية لقاء عوائد مادية ، كان اهتمام الإدارة في عهد حركة الإدارة

العلمية و بالإنسان ينصب علي الجانب الفسيولوجي فهي تهتم به كطاقة إنتاجية - تركزت علي قدرته من حيث الطاقة و سرعة الأداء و استمراريته و لم تنظر إليه كآدمي يحب و يكره ، يحس و يتألم ، يسعى و يطمح ، و يؤثر و يتأثر ، أي أن هناك دوافع نفسية و اجتماعية و ذاتية تكمن وراء خلق سلوكه و تصرفاته و ليس العائد المادي هو الدافع الوحيد لسلوكه.

حركة العلاقات الإنسانية:

يقود التتبع لمبادئ حركة العلاقات الإنسانية إلي الاستنتاج بان هذه الحركة لم تلغ مبادئ حركة الإدارة العلمية في مجال إدارة الأفراد وإنما انتبهت إلي جانب مهم في حياة الفرد العامل يتمثل بعلاقته بزملاء العمل والجماعات داخل المنظمة، ففي الوقت الذي ركزت فيه حركة الإدارة العلمية علي المواءمة مابين الفرد والعمل من خلال الوظائف المشار إليها سابقاً ركزت حركة العلاقات الإنسانية علي المواءمة مابين الفرد والجماعة والجماعة والمنظمة والجماعة والجماعة داخل المنظمة إضافة إلي المواءمات التي ركزت عليها حركة الإدارة العلمية.

وعن طريق الربط بين أفكار ومبادئ الحركتين يمكن الاستنتاج بأن حركة الإدارة العلمية ركزت علي المبادئ الموحدة في تنظيم وسلسة القيادة والسلطة ونطاق الإشراف ،في حين ركزت حركة العلاقات الإنسانية علي التنظيم غير الرسمي ومعايير وضغوطات الجماعة وبرامج المشاركة والأخذ بنظر الاعتبار الخاصية المعقدة للإنسان، انعكس التركيز في توجهات المدرستين إلي ظهور نظرية X و y التي اعتمدت مبادئ الحركتين وتوجهت بظهور نظرية Z من خلال دراسة تجارب الإدارية اليابانية التي قامت علي أساس المزج مابين مبادئ تمثل بأجور عادلة ليوم عمل عادل. برر Taylor هذا المبدأ بالفلسفة القائمة علي الافتراض بأن الدافع الأساسي لدي الفرد للعمل يتمثل بتعظيمه للنتائج الاقتصادية، وفي هذا التوجه يتضح بأن حركة الإدارة العلمية ركزت علي الطبيعة الفردية للمورد البشري في الوقت الذي أغفلت الدوافع الاجتماعية والنفسية للعمل.

يُلاحظ من خلال دراسة مبادئ الإدارة العلمية بأنها ركزت علي إدارة الأفراد بدلا من إدارة الموارد البشرية وفيها وضعت المبادئ الأولي لإدارة الأفراد العاملين متمثلة بتصميم أساليب العمل ووضع معايير العمل العلمية والاختيار والتدريب والحوافز والتركيز علي المكننة والتخصص في العمل والفصل بين التخطيط والتنفيذ في صناعة قرارات المنظمة. ففلسفة إدارة الأفراد تقوم علي مبدأ زيادة الإنتاجية من خلال استخدام الأساليب العلمية في توجيه وإدارة العمل.

وبالرغم من أن حركة الإدارة العلمية وضعت الملامح الأولي لإدارة الأفراد إلا إنها وبتركيزها علي معيارية العمل قادت إلي زيادة حالات التذمر وانخفاض الرضا عن العمل وذلك بسبب التركيز علي الطابع الفردي في التعامل مع الفرد العامل.

ونتيجة للمشاكل التي انعكست بالتقيد الشديد بمبادئ حركة الإدارة العلمية واستناداً إلي نتائج دراسات مصانع هاثورن الأمريكية في الولايات المتحدة الأمريكية تركز الاهتمام علي ضرورة زيادة الرضا عن العمل كونه السبيل إلي زيادة الإنتاجية. قاد هذا التوجه إلي ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي قاد أفكارها Elton Mayo، والتي تمت خلال الثلاثينيات و الأربعينيات من القرن العشرين و بتأثير دراسات الهاوثرون بقيادة " ألتون مايو" و "روثلبرجر " تحول الاهتمام إلي العلاقات الإنسانية بدلا من العلاقات المادية التي سادت سابقاً في البلدان الصناعية في إدارة العنصر البشري ، فقد أظهرت تلك الدراسات إن المنشأة أو المنظمة هي تنظيم اجتماعي ، قبل أن تكون كياناً مادياً ، و أن ما يؤثر علي إنتاجية الفرد ليس العائد المادي و بقية العوامل المادية فقط ، و إنما أيضاً مشاعر و أحاسيس و عواطف الفرد و غيره من الأفراد ، و ذلك بفضل العلاقات الاجتماعية التي تسود بينهم و أنماط القيادة و الإشراف و نماذج الاتصالات المتبعة من قبل الإدارة ، و بذلك فقد ساهمت تجارب " ألتون مايو " و زملائه في بلورة مفاهيم في الإدارة ، و في تعزيز دور إدارة الأفراد بصفة خاصة

فإذا أرادت المنظمة الوصول إلي أهدافها و تحقيق إستراتيجيتها علي أفضل نحو ممكن فعليها أن تولي العاملين لديها أهمية خاصة في التعامل معهم كبشر و تقوية

خطوط الاتصال بينهم و بين الإدارة و مشاركتهم قد الإمكان في مناقشة البرامج و الخطط و الأهداف. و علي هذا الأساس فقد أولت مدرسة " العلاقات الإنسانية " اهتمام خاصا للتنظيمات غير الرسمية التي تنشأ بين الأفراد أثناء العمل و ترسيخ جذورها خارج العمل ليصبح تأثيرها في تحريك سلوكهم في العمل أقوى من تأثير التنظيم الرسمي و ما ينطوي عليه من أنظمة و قواعد و برامج و سلطات وظيفية.

وبالرغم من التطور النظري في المبادئ الإدارية إلا إن المصطلح الذي يشير إلي المورد البشري ظل حدود ما يسمي بإدارة الأفراد وبوضع تنظيمي ووظيفي غير محدد وحتى مطلع الستينات من هذا القرن والذي بشر بظهور ما يسمي بمدرسة الموارد البشرية.

و بالرغم من أهمية النتائج التي توصل إليها رواد حركة العلاقات الإنسانية و النجاحات التي حققتها في تحسين ظروف العمل و الأجور و مناصرة النقابات العملية لها ، إلا أنها لم تحقق هدفها الأساسي بزيادة الإنتاجية و زيادة الرضا عن العمل وزيادة ولاء العاملين للمنظمة التي يعملون بها ، و يرجع السبب في خطأ افتراضها القائل بأولوية الدوافع الاجتماعية - و إن لم تكن الوحيدة - في التأثير علي سلوك الفرد في الأداء ، حيث استأثرت الجماعة و العلاقات الاجتماعية في حركة العلاقات الإنسانية باهتمام اكبر علي حساب الاهتمام بالفرد ذاته و الدوافع النفسية و الذاتية المحددة لنمط سلوكه ، و بالتالي كل من له حاجات و خصائص ، غيره من الأفراد ، و من ناحية أخرى لا يمكن الجزم بصورة مطلقة ، أن تحقيق أهداف المنظمات الغير رسمية كفيل بالوصول إلي أهداف المنظمة الرسمية ، كذلك فقد أغفلت حركة العلاقات الإنسانية أهمية السياسات و الإجراءات و المعايير و قواعد العمل الجيدة في تزجيه سلوك العاملين نحو أهداف المنظمة ، لهذه الأسباب و غيرها أثرها في التقليل من أهمية مدخل العلاقات الإنسانية بعدما أصبحت غير كافية وحدها لزيادة الإنتاجية و تحقيق مستويات عالية من الرضا.

و لكن ، لابد من الإشارة إلي أن مدرسة العلاقات الإنسانية كانت بحق أساساً في دراسة العلوم السلوكية و مدخلاً جديداً في إدارة الأفراد ، و قد استخدم مدخل

العلوم السلوكية بفاعلية كبيرة في الخمسينيات من القرن العشرين ، و تأخذ هذه المدرسة بسلوك الفرد و الجماعة و تفاعلات هذا السلوك في محيط الإدارة و دور القيادة في خلق العلاقات التي من شانها إثارة دوافع حاجاتهم وصلا إلي أفضل النتائج.



مدرسة إدارة الموارد البشرية:

خلال السبعينيات و الثمانينيات شاع استخدام مدخل الموارد البشرية ، بما يكفل زيادة فعّالية المنظمة و إشباع حاجات العاملين في ذات الوقت باعتبار أن مصالح المنظمة و العاملين مشتركة و متسقة بين بعضها البعض إلي حد كبير، و من ثم لا يمكن تحقيق إحداها علي حساب الأخرى ، و يركز مدخل الموارد البشرية علي أهمية إدارة الأفراد باعتبارهم موارد اقتصادية و ليس عنصراً من عناصر الإنتاج ، بعبارة أخرى ، ينظر إلي الأفراد وفقاً لهذا المدخل كبشر لهم حاجات و مشاعر و قيم و يمكن من خلال إشباعها زيادة الإنتاجية و تحقيق عوائد اقتصادية مرتفعة

وتقوم أفكار هذه المدرسة علي الافتراضات الآتية:

1 – تعمل المنظمة في بيئة تعتمد عليها في الحصول علي مواردها ومنها الموارد البشرية.وفي محاولة المنظمة الحصول علي مواردها البشرية فعليها أن تدرك حالة الحركية في البيئة والتي يمكن أن تعكس فرص وتهديدات تؤثر سلباً أو إيجابا في نوعية الموارد البشرية الآتية من البيئة.

2 – في محاولتها للتكيف مع حركة البيئية تحتاج المنظمة إلي إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارج المنظمة وتهتم بتلك الموارد بهدف زيادة فاعليتها داخل المنظمة وتعيد تأهيلها بعد خروجها من المنظمة للاستفادة منها في نشاطات أخري.

3 – لتحقيق حالة التكيف مع التغيرات البيئة علي الإدارة المتخصصة بالمورد البشري أن تركز علي المواءمة الداخلية وكيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المنظمة والمواءمة الخارجية وكيفية الاستجابة للمتطلبات البيئية.

4 – للاستجابة للمتطلبات البيئية علي تلك الإدارة أن تضع في حسابها التنوع في أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والأخلاقية.

5 – أن الموارد البشرية في المنظمة كلفة وميزة في نفس الوقت وعلي إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن مابين الكلفة والميزة وذلك بتركيزها علي الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية، حيث يتحقق الاستخدام الكامل للموارد البشرية من خلال تشغيل كامل الطاقات البشرية في المنظمة المتاحة وما يمكن تحريكه من طاقات كامنة، بينما يتحقق الاستخدام الصحيح من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.وبهذين الاستخدامين يتحقق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية

6- تخضع حركة الفرد من البيئة إلي منظمة وداخل المنظمة ومنها إلي البيئة لإشراف ومتابعة إدارة متخصصة تُعرف بإدارة الموارد البشرية. Human Resources

يلاحظ من افتراضات مدرسة الموارد البشرية بأن تلك المدرسة لا تهتم بالمورد البشري كفرد عامل داخل المنظمة فقط وإنما كأحد الموارد التي يمكن أن تضيف للمنظمة ميزة جديدة من مزاياها التنافسية، فهي تنظر إلي المورد البشري كل ما يقع ضمن قوة العمل أو من هو قادر على العمل وخارج قوة العمل،أي إنها تنظر إلي العنصر البشري باعتباره مدخل من مداخلات العملية الإنتاجية ومورد داعم للمداخلات الاخري، فتعتبر إدارة المورد البشري مركز الجذب داخل المنظمة ومن خلال زيادة فاعليته في العمل يمكن أن يُساهم في زيادة فاعلية الأنشطة الاخري الإنتاجية

والتسويقية والمالية والتطويرية، وبهذا تختلف عن إدارة الأفراد في النقاط الأساسية الآتية :

1 – منظور الوقت والتخطيط: ففي الوقت الذي يكون فيه منظور التخطيط لإدارة الأفراد قصير الأجل ويعتمد علي الاستجابة لحاجة منظميه وعلي المستوي الحدي، يكون التخطيط في إدارة الموارد البشرية بأفق زمني بعيد المدى وقائم علي أساس التوقعات المستقبلية ومتكامل وذو طابع استراتيجي.

2 – العقد النفسي: تركز إدارة الأفراد علي الإذعان في العقد مع الفرد العامل، بينما تركز إدارة الموارد البشرية علي الولاء و الانشداد للعمل.

3 – أنظمة الرقابة: تتميز أنظمة الرقابة بكونها داخلية في إدارة الأفراد ورسمية، بينما تكون رقابة ذاتية في إدارة الموارد البشرية.

4 – منظور العلاقات بين الأفراد: يكون منفعي وجمعي وقائم علي أساس الثقة الضعيفة بالعاملين في إدارة الأفراد، بينما يكون تبادلي قائم على أساس الاحترام والثقة المتبادلة بين الإدارة والموارد البشرية.

5 – الهياكل و الأنظمة المفضلة: تتميز الهياكل والأنظمة في إدارة الأفراد بكونها بيروقراطية ومركزية وميكانيكية، بينما تكون عضوية ومرنة في إدارة الموارد البشرية.

6 – الأدوار: تركز إدارة الأفراد علي الأدوار التخصصية والمهنية بينما تميل إدارة الموارد البشرية إلي التنوع والتكامل في الأدوار، علاوة علي أن دور إدارة الأفراد في المنظمة هو دور تنفيذي فقط بينما يغلب الطابع الاستشاري علي دور إدارة الموارد البشرية.

7 – الوظائف: تتميز وظائف إدارة الأفراد بكونها ضيقة وذات طابع اقتصادي يركز علي النتائج الداخلية للمنظمة، بينما تمي وظائف أدارة الموارد البشرية بالسعة والطبيعة الخارجية (التكيف مع المتغيرات البيئية) وتتضمن الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية.

العوامل التي ساعدت علي الاهتمام بإدارة الموارد البشرية و تطورها

لقد نشأت إدارة الموارد البشرية - كما ذكرنا قبل قليل - في مطلع هـذا القـرن و ظهـرت بعد ذلك عوامل عديدة حتمت الاهتمام بإدارة الموارد البشرية و إبراز دورها في أي منظمة سواء أكانت تعمل في مجال الإنتاج أم في مجال الخدمات ، و أهم هذه العوامل:

1) تغير نظرة الإدارة للفرد فبعد أن كانت الإدارة تعتبر الفرد سلعة يبيع قوة عمله في سوق العمل و أن يمكن استخدامه و تشغيله وفق قوانين ثابتة كالآلات و المعدات ، تغيرت هذه النظرية نتيجة للأبحاث و الدراسات و أصبح ينظر إليه كأهم العوامل في زيادة الإنتاجية و خلق القيمة و تعظيم الثروة ، لذا فقد بدأت الإدارة تعامل الفرد العامل كانسان له كيانه و شعوره يتمتع بخصائص شخصية مميزة و يملك قيما و عواطف و ميول ، و يبذل جهده إذا ما وضع في موقع المسئولية و المشاركة في اتخاذ القرار.

2) التطور العالمي و التطور التكنولوجي في مجال اختراع الآلات و استخراج الوسائل و الأساليب الحديثة في تكنولوجيا الإنتاج الذي حتم استخدام قوى عاملة ذات مهارة و كفاءة عالية تستطيع استخدام تلك الآلات و الأساليب بفعالية كبيرة ، فالانجازات الهائلة التي حققها التقدم العلمي مثل غزو الفضاء و تشغيل الحاسبات الالكترونية و جني خيرات الأرض و البحار لم يكن بالإمكان أن يعم خيرها البشرية لولا مهارة و موهبة الإنسان في كيفية و إتقان استخدامها ، و من المفيد ذكره في هذا المجال أن هناك العديد من الدول التي حققت تقدما فنياً و اقتصادياً عالياً بسبب حسن إدارتها لمواردها البشرية ، و أن هناك

3) بالمقابل العديد من الدول التي تتوافر فيها الثروات الطبيعية الضخمة و لم تستطع أن تحقق تقدماً يذكر لسوء استخدامها لمواردها البشرية.

4) قياس العمل و التخصص فيه ، حيث أن قياس أداء كل فرد أو كمية العمل الواجب تنفيذها خلال مدة زمنية معينة ساهم و إلي حد كبير في تطوير سياسات الأفراد في مجال الأداء و في التعرف علي محددات الأداء المعنوية و استخدامها بفاعلية اكبر لتحقيق الرغبة في العمل ، كما أن المشكلات التي افرزها تقسيم العمل و

تعميق التخصص فيه كالرتابة في الأداء و السام و الملل تلقى علي عاتق إدارة الأفراد مسئوليات جديدة تقتضي الحل و المعالجة كإرضاء حاجة الشعور بالانجاز و تحقيق الذات و التقدير الذاتي.

5) صدور التشريعات و القوانين الحكومية المنظمة للعمل و حماية العاملين و خاصة تلك التشريعات المتعلقة بالأجور و الاستخدام و ساعات العمل و الخدمات و ظروف العمل و غيرها.

6) إعلان مبادئ حقوق الإنسان و انتشار الأفكار و المعتقدات التي نادت بضرورة إنقاذ الإنسان من البؤس و الشقاء التي يتعرض لها نتيجة استغلاله في المجتمعات الصناعية.

7) تأثير النقابات العمالية علي الإدارة في تحديد حقوق العاملين في الدخول و الأجازات و الخدمات و الرعاية الصحية و الحماية من العجز و الشيخوخة و ما شابه ذلك.

وظائف إدارة الموارد البشرية Functions Of Human Resources Management

تُشير وظائف إدارة الموارد البشرية إلي تلك النشاطات المتخصصة ، في جميع المنشآت صغيرة كانت أم كبيرة ، و التي تتعلق بإمداد المنشأة بالعاملين و تنسيق كل العمليات المرتبطة باستمرار تنميتها باتجاه رفع كفاءتها و فاعليتها.



و يتفق معظم المتخصصين مع الوظائف الرئيسية الست التي حددتها جمعية إدارة الموارد البشرية لتلك الإدارة في منظمة الأعمال ، هذه الوظائف هي :

Human Resources Planning ، Recruitment ، And Selection	التخطــيط ، الاســتقطاب ، و الاختيار للموارد البشرية.
HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT	تنمية الموارد البشرية
COMPENSTATION AND BENEFITS	التعويضات و المكافآت
SAFETY AND HEALTH	السلامة و الرعاية الصحية
LABOR RELATIONS	علاقات العمل
HUMAN RESOURCES RESEARCHES	البحوث في الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية: Human Resource Management

منهج للتعامل مع القوى البشرية،يقوم على اساس أن هذه الإدارة هي شريك استراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة وعلى اساس الموازنة بين تحقيق أهداف المنظمة وبين تحقيق طموحات الأفراد. ويعتبر الأفراد أهم أصول المنظمة والأساس في تحقيق نجاحها.

إذا ما كانت تلك هي الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في منظمة الأعـمال فـان كـل وظيفة منها تتشكل في الحقيقة و تقوم علي مجموعة من النشاطات ، و كما يأتي:

1) التخطيط ، الاستقطاب ، و الاختيار للموارد البشرية:

- تحليل كل عمل و حصر مكوناته لأجل تحديد متطلباته.

- بناء التنبؤات للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتلبية متطلبات عمليات المنشأة.
- بناء و تطوير و تنفيذ الخطط لتلبية تلك المتطلبات.
- استقطاب و اختيار تلك الموارد البشرية التي تحتاجها المنشأة لشغل الأعمال المطلوبة فيها.

2) تنمية الموارد البشرية:

- تأهيل العاملين سواء نحو المنشأة أو العمل.
- تصميم و تنفيذ برامج التدريب و التطوير و توجيه أداء العاملين.
- تشكيل مجموعات العمل الكفؤة.
- تصميم النظم المناسبة لتقييم أداء كل من العاملين.

3) التعويضات و المكافآت:

- تصميم نظم الأجور و المكافآت التي تضمن العدالة لكل عمل.
- تحديد طبيعة الحوافز و برامج الخدمات و المزايا للعاملين.
- توفير المعلومات اللازمة للإدارة في بناء تقييم الأداء للعاملين.

4) السلامة و الرعاية الصحية:

- تصميم و تنفيذ برامج الأمن و السلامة المهنية للعاملين في أعمالهم.
- تحديد متطلبات السلامة المهنية لكل عمل بما يضمن الأداء الكفء.
- تحديد مجالات المساعدة للعاملين عند وجود ما يمنع أو يعيق أدائهم.

5) علاقات العمل:

- بناء جو العمل الملائم بما يعزز الروح المعنوية للعاملين.
- تصميم و بناء قنوات اتصال مفتوحة داخل المنشأة.
- بناء العلاقة المرنة مع تنظيمات العاملين داخل المنشأة و خارجها.

6) البحوث في الموارد البشرية:

- بناء قاعدة بيانات تخدم نظم المعلومات التي ترتبط بشؤون العاملين.

- تصميم و بناء مسارات تبادل المعلومات داخل المنشأة.

وهناك من يصنف وظائف إدارة الموارد البشرية إلى

- التحليل الوظيفي Job Analysis
- الوصف الوظيفي Job Description
- نظام الاختيار والتعيين Recruitment and Selection
- نظام تقييم الأداءPerformance Appraisal
- نظام التعويض والمكافأة Compensation and Benefits System
- تطوير الموارد البشرية Human Resources Development
- نظام تحفيز الموظفين Motivation and Incentives
- تخطيط الموارد البشريةHuman Resources Planning
- وضع الصلاحيات والمسؤولياتAuthorities and Responsibilities
- وضع وتحديث الهياكل التنظيميةOrganization Structure
- وضع أنظمة السلامةHealth and Safety
- دراسة مشاكل العاملين ومعالجتهاEmployee Problem Solving



تشهد المؤسسة اليوم منافسة حادَّةً، مع مؤسسات تتميَّز باعتمادها على معـايير الجودة العالميـة، و التكنولوجيـا المتقدِّمـة في نـشاطها الاقتـصادي، و كـذا انفتـاح الأسـواق، خاصَّةً مع الانتشار الواسع للأنترنت، و إلغاء الحدود الجمركية أمام المنتجات، دون أن ننسى الزَّخم الهائل من الدِّعاية التي ترافقها أينما حلَّت. و كلُّ هذا جعل مجلـس إدارة المؤسـسة لا يهتمُّ بالإنتاج فقط، بل يهتمُّ بالمستقبل و لـيس أيُّ مـستقبل، إنَّـه لـيس المـستقبل الـذي تسايره المؤسسة و تتكيَّف معه، بل هو المستقبل الذي تتبـصَّر بـه، و تغـوص فيـه بواسـطة الإدارة الاستراتيجية، و التي تنطوي على خطَّة عمل شاملة طويلة الأجل، يتمُّ إعـدادها عـلى مستوى المؤسسة، حيث يحدَّد فيها أسلوب تنفيذ أنشطة المؤسسة، لبلـوغ أهـدافها طويلـة الأجل، فهي بمثابة منهج تسترشد به إدارات المؤسسة في وضع القرارات الرَّئيسية. و باعتبـار إدارة الموارد البشرية واحدةً منها، فهـي تقـوم بـدعم الجهـود المبذولـة في إعـداد القـرارات الاستراتيجية للمؤسسة، على ضوء تحليل مستمر للبيئة الدَّاخلية (نقاط القوَّة و الضعف) و الخارجيـة (فـرص و تهديـدات)، بهـدف تحديـد الفجـوة بـين الوضـع الحـالي للمؤسـسة و

الوضع المستهدف، و اختيار القرارات الاستراتيجية التي تؤدِّي إلى تقليص هذه الفجوة أو التخلُّص منها.

أضف إلى ذلك دور إدارة الموارد البشرية في السَّهر على تنفيذ القرارات استراتيجية، هذا التنفيذ الذي يعبِّر عن مدى قدرة المؤسسة على تبنِّي استراتيجية معيَّنة. و بالنظر إلى المؤسسات الجزائرية، فإنَّ تحوُّل الاقتصاد الجزائري من اقتصاد موجَّه، إلى اقتصاد حر في ظل سياسة الانفتاح الاقتصادي، الذي سيبلغ ذروته مع انضمام الدولة الجزائرية إلى المنظمة العالمية للتجارة، جعل المؤسسات الجزائرية و خاصَّةً العمومية منها، تفكر بجدية في تحسين جودة القرارات التي ستتخذها مستقبلا، و التي يقع جزء من المسؤولية عنها على إدارة الموارد البشرية، التي أصبحت تملك دوراً فعالاً في إعداد و تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة حقل الدراسة التطبيقية في هذه المداخلة.

<u>موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:</u>

تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة متخصِّصة في تسيير العنصر البشري، و لا يمكن الاستغناء عنها في ميدان الأعمال، نظراً لتطوُّر مفهوم الفرد و كيفية التعاطي معه في المؤسسة الحديثة، فالفرد هو المتغير الأساسي في العملية الإنتاجية، و الذي له بالغ الأثر على فعالية و كفاءة عناصر الإنتاج. لهذا أردت أن أبدأ هذه المداخلة بتحديد موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، و ذلك بتوضيح مفهوم هذه الإدارة، و مدى استقلاليتها عن باقي وظائف المؤسسة، و تبيين مقومات نجاحها كي أكوِّن بذلك فكرة واضحة عنها، تمكِّنني من تحليل العلاقة بينها و بين عملية صنع القرار للمؤسسة في جزء لاحق من هذه المداخلة.



مفهوم إدارة الموارد البشرية وفق البعد الاستراتيجي:

في ظلّ تطوُّر التوجُّهات الاستراتيجية و انبثاق حقل الإدارة الاستراتيجية ظهر المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية، التي لم تعد تلك الإدارة الاستشارية فقط، بل أصبحت جزءً من الاستراتيجية التنظيمية التي تستجيب لمتغيرات البيئة المؤثِّرة على الموارد البشرية، كالمتغيِّرات البيئية القانونية، الاجتماعية، و الاقتصادية، فإدارة الموارد البشرية هي ذلك الجزء من الإدارة الاستراتيجية المسؤول عن صياغة استراتيجيات و سياسات الموارد البشرية، بالتوافق مع الفرص البيئية و استراتيجيات الأعمال، بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري.

و عليه، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً فعَّالاً في تحقيق النجاح للمؤسسة، و الذي لم يعد ذلك الدور التقليدي الروتيني، و إنَّما يتضمن تحليلاً و تشخيصاً لكلِّ نشاط من نشاطات الموارد البشرية، فهي تقوم بصياغة استراتيجية للموارد البشرية متوافقة مع الاستراتيجية العامَّة للمؤسسة في تكامل، و ترابط واضحين بين هذه الإدارة و بين فريق الإدارة العليا، و باعتبار مدير الموارد البشرية عضواً ضمن هذا الفريق فهو يقوم بالمساعدة في تحديد رسالة و أهداف المؤسسة، من خلال تحليله للفرص و التهديدات المرتبطة بالعنصر البشري.

كما أنَّ إدارة المورد البشرية الاستراتيجية تقوم بأدوار إبداعية بمساهمتها في وضع و تطوير الاستراتيجيات الطارئة "Emergent strategy"، و هي تلك الاستراتيجيات غير المخطَّط لها مسبقاً من قبل الإدارة، فعلى عكس تلك التي تنجم عن التخطيط الاستراتيجي للإدارة العليا، و التي تسمى بالاستراتيجيات المقصودة "Intended strategy"، يتم وضع الاستراتيجيات الطارئة من قبل العاملين في المستويات الدنيا بالمؤسسة، و بالتحديد من خلال الاقتراحات و الأفكار الإبداعية التي يأتي بها العاملون، و المرتبطة بالأسواق و المنتجات الجديدة. حيث تسهِّل إدارة الموارد البشرية الاتصالات بين وحدات المؤسسة و تدعم الأفكار البنَّاءة التي ينجم عنها استراتيجيات جديدة تأخذ طريقها للمناقشة و الدراسة من قبل فريق الإدارة العليا.

علاقة إدارة الموارد البشرية بباقي الإدارات في المؤسسة:

هناك علاقة تكاملية هامَّة بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى في المؤسسة، حيث تزوِّد إدارة الإنتاج، و التسويق و المالية بكلِّ احتياجاتها من الأفراد بالأعداد، و التخصُّصات المناسبة لخصائص الأعمال المؤدَّاة، و بذلك فإنَّ أيَّ قصور من إدارة الموارد البشرية في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية، أو في عملية الاختيار، التعيين، التدريب، أو التحفيز، يؤدِّي لإعاقة سير أعمال الإدارات التي تتلقَّى خدماتها المتعلِّقة بالعنصر البشري من إدارة الموارد البشرية، و بالتالي يتعذَّر تحقيق أهداف هذه الإدارات، و من ثمة الأهداف العامَّة للمؤسسة، لأنَّ هذه الأخيرة تحقيقها مرهون بتحقيق أهداف كل إدارات المؤسسة، باعتبارها أهدافاً فرعية منبثقة منها. و في هذه الفقرة سيظهر أثر إدارة الموارد البشرية، على السير الحسن لأهمِّ إدارات المؤسسة، و هي على النحو التالي:

- علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الإنتاج: لا شك أنَّ العملية الإنتاجية تتمُّ داخل المؤسسة التي تعتبر كنظام تقني يضمُّ وسائل الإنتاج المادية، و نظام اجتماعي لا يخلو من الخصائص النفسية و الاجتماعية، لهذا تعدُّ العملية الإنتاجية عملية معقَّدة، باعتبار أنَّها تمزج بين العوامل المادية، و الاجتماعية، و النفسية، فمهما كانت وسائل الإنتاج المادِّية متطوَّرةً لا بد من مساهمة العامل البشري حتى تضمن المؤسسة نجاح العملية الإنتاجية، و تكون هذه المساهمة عادةً ممثَّلة في إدارة الموارد البشرية، و يبدأ دور إدارة الموارد البشرية بضبط العمالة كماً و نوعاً، حتَّى يتوافق مع هذه التغُّيرات الحاصلة في الأسلوب الإنتاجي.

- علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة التسويق: تقوم إدارة التسويق على المفهوم التسويقي الذي يهتمُّ بدراسة حاجات المستهلكين، ثم توفير السلع و الخدمات التي تتناسب مع أذواقهم و إمكاناتهم على ضوء الموارد المتاحة للمؤسسة. و في سبيل ذلك، لا بد من تنسيق أنشطة إدارة التسويق مع أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث تزداد مسؤولية إدارة الموارد البشرية كلَّما زادت المؤسسة من مستوى نشاطها الأجنبي، و ببلوغ مساهمة المبيعات الأجنبية للمؤسسة بأكثر من 20 % من إيراداتها الكلِّية، تنشئ المؤسسة قسماً دولياً، و يكون مستقلاًّ تماماً مثله مثل أقسام الإنتاج المحلِّية أو

الإقليمية، و في هذه المرحلة تتّسع مهامُّ و مسؤوليات إدارة الموارد البشرية، و تصبح أكثر تعقيداً، نظراً لوجود موارد بشرية جديدة لها متطلّبات أخرى، ممّا سيؤثّر في سياسات، و ممارسات، و قرارات تنمية الموارد البشرية، خاصّةً تلك المتعلّقة بالعمليات الأجنبية، و يصبح يطلق عليها اسم إدارة الموارد البشرية الدولية.

- علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارة المالية: واجهت العديد من نشاطات إدارة الموارد البشرية الرفض في تخصيص الموارد المالية التي تغطّيها، و يعود سبب ذلك حسب الإدارة المالية، إلى كون إدارة الموارد البشرية بنشاطاتها تلك، تحمّل المؤسسة تكاليف غير مبرَّرة، و من الصعب متابعتها، كتكاليف نشاط التدريب الذي تُنفق عليه مبالغاً ماليةً طائلةً الآن، على أمل أن تظهر نتائجه مستقبلاً.

- و لكن زيادة أهمّية الموارد البشرية في المؤسسة مع الوقت، و اعتبارها كأصل من أصولها، دفع إلى ظهور فرع من المحاسبة يُدعى بمحاسبة الموارد البشرية هدفه حساب تكلفة، و عائد الموارد البشرية، و وضع الموازنات الخاصّة بها. حيث يعرّف مجمع المحاسبة الأمريكية محاسبة الموارد البشرية، بأنّها عملية قياس، و تحديد البيانات المتعلّقة بالموارد البشرية، و توصيل تلك المعلومات إلى الأطراف المستفيدة منها و تدور الفكرة الأساسية لمحاسبة الموارد البشرية، حول قياس و متابعة القيمة الاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة، و اعتبار التكاليف الناتجة عن الموارد البشرية استثماراً طويل الأجل، يحتاج إلى رسملة و إطفاء حسب العمر الإنتاجي لهذه الموارد البشرية، و عليه يمكن استنتاج الأدوار المنوطة بمحاسبة الموارد البشرية، و التي يمكن حصرها فيما يلي :

  - توفير الإطار الذي يساعد على اتخاذ القرارات الخاصّة بالموارد البشرية.
  - تقديم المعلومات الكمّية لتكلفة، و قيمة الموارد البشرية في شكل بيانات.
  - وضع نماذج قياس للتكاليف المحاسبية في مجال الموارد البشرية.
  - تحسيس الإدارة العليا للمؤسسة بضرورة الاهتمام برأس المال البشري (Human capital) عند اتخاذ القرارات الخاصّة بالموارد البشرية.
  - تحديد أثر محاسبة الموارد البشرية على سلوك الأفراد في المؤسسة.

مقومات النجاح لإدارة الموارد البشرية:

لا شك أنَّ نجاح أداء المؤسسة مرهون بتحديد أهداف واضحة، توجِّهها نحو المهام و الموضوعات التي تحتاج إلى متابعة، و بقدر ما تكون الأهداف الموضوعة واضحةً، بقدر ما تكبر فرص النجاح في تحقيقها، لأنَّ الأهداف الواضحة تكون سهلة القياس و هي مرغوبة جداً لدى الأفراد، بالإضافة إلى التخطيط السليم الذي هو اتخاذ القرارات التي تخدم الأهداف، و توضِّح استراتيجيات، و سياسات، و تكتيكات عملية تحقيق هذه الأهداف. و على ضوء ما سبق ذكره، يمكن تحديد مقوِّمات نجاح إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1- دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية: و لا يتحقَّق هذا الدعم إلاَّ عن طريق قيادة متجاوبة، و ملتزمة، و داعمة للنجاح، فالقيادة الدَّاعمة هي شرط المؤسسة الناجحة، حيث تترك الأفراد يشاركون فعلياً في القرارات التي تتَّخذها على كلِّ المستويات الإدارية للمؤسسة، و هذا في حدِّ ذاته يعتبر مدخلاً حقيقياً لبناء مؤسسة ناجحة، و مواكبة للتغيُّرات و التحدِّيات المستجدَّة، فبواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة أن تحوِّل سياساتها، و استراتيجياتها القديمة التي تنطوي على تسلُّط الإدارة، و فرض القرارات من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله، إلى سياسات، و استراتيجيات جديدة تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد، و يكون اتخاذ القرارات فيها ممكناً في قاعدة الهرم الإداري. و عليه، يبدو جلياً أنَّ نجاح المؤسسة لا يكون إلاَّ من خلال فلسفة قيادتها، و تزويدها لإدارة الموارد البشرية بكلِّ مستلزمات النجاح.

2- نجاح مدير إدارة الموارد البشرية: يستدعي العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية أن يكون مديرها على معرفة كمية، و نوعية بالموارد البشرية في آن واحد، فالمعرفة الكمية تختصُّ بمعرفة العموميات حول الوظائف الموجودة، و المراكز الوظيفية المخصَّصة لها، أمَّا المعرفة النوعية فتركِّز على نوعية الوظائف، و الشروط المتَّصلة بها. أو بعبارة أخرى، معرفة عدد الوظائف الحالية في المؤسسة و عدد شاغليها، تعتبر من الأمور البديهية العامة التي يعرفها كلُّ المدراء تقريباً، و هي معرفة كمية، أمَّا التنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة، و عدد الأشخاص المتوقَّع نقلهم من مكان لآخر

داخل المؤسسة، فهي معلومات لا يعرفها إلاَّ مدير الموارد البشرية، و تتطلَّب استخدام علوم تطبيقية للتنبؤ بها، و اكتساب هذه المعلومات يعبِّر عن المعرفة النوعية، لذا فمقاييس النجاح للمعرفة النوعية تختلف عن مقاييس المعرفة الكمية، و إن كانت هاتان المعرفتان تكمِّل إحداهما الأخرى.

3- نجاح الموارد البشرية في أدائها بالمؤسسة: حتى يتحقَّق للمؤسسة هذا المقوِّم، و هو وجود أفراد ناجحين، عليها أن تركِّز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين: الأولى هي مقدرة العمَّال، و تمكّنهم من المعارف، و المهارات، و الخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيِّد للعمل، و التي بمقدورهم اكتسابها، و تطويرها، و بالتَّالي فهذه المقدرة منها ما يتعلَّق بالإمكانيات الجسدية، و منها ما يتعلَّق بالإمكانيات المعرفية، و دور إدارة الموارد البشرية

يكمن في استخدام وظائفها، بالشكل الذي يجعل قدرات الموارد البشرية تتلاءم مع متطلَّبات، و شروط الوظائف الموجودة في المؤسسة. أمَّا الميزة الثانية التي تساعد الموارد البشرية على النجاح، فهي الحافز الذي يعبِّر بدوره عن استعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه، غير أنَّ هذه الميزة تكلِّف المؤسسة ثمناً باهظاً يجعل إدارة الموارد البشرية تخصِّص له وظائف كالتعويضات، و صيانة الموارد البشرية حتى تتمكَّن من التحكُّم فيه أكثر.

علاقة إدارة الموارد البشرية بعملية صنع القرار في المؤسسة:

إنَّ عملية صنع القرار في المؤسسة لا يمكنها أن تستغني عن إدارة الموارد البشرية، في تزويد فريق التخطيط الاستراتيجي بالمعلومات التي تعبِّر عن حقيقة القدرات البدنية و المعنويَّة للعاملين في المؤسسة، فهذه المعلومات تساعد في صياغة البدائل الاستراتيجية الملائمة، حيث تركِّز هذه البدائل على قدرات العاملين، و إمكانيَّة مساهمتهم في خلق ميزة تنافسيَّة للمؤسسة، دون أن ننسى الجانب المعنوي الذي يُحسِّنه إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي لمؤسستهم، نتيجة إحساسهم بأنَّ لهم دوراً و أهميَّةً في صنع القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، ممَّا يجعلهم ينفِّذون

هذه الاستراتيجيات بفعالية أكبر فيما بعد. و الفقرات التالية ستوضح طبيعة هذه العلاقة:

- دور إدارة الموارد البشرية في بناء و تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة:

تعتبر الموارد البشرية مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، خاصَّةً مع إدراك هذه الأخيرة في الوقت الحالي بأنَّ التميُّز عن المنافسين، يمكن تحقيقه من خلال المهارات العالية للموارد البشرية، و الثقافة التنظيمية المتميِّزة، و العمليات و الأنظمة الإدارية الفعَّالة، لذلك زاد التوجُّه نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية، مما زاد من مسؤولية إدارة الموارد البشرية الموجَّهة استراتيجياً، لتلبية الاحتياجات البشرية التَّالية:

1- بالنِّسبة لاستراتيجية الرِّيادة في التكلفة: نظراً لتركيز المؤسسات على كفاءة العمليات الإنتاجية و تخفيض التكلفة في هذا التوجُّه الاستراتيجي، تميل إدارة الموارد البشرية في تحديدها لنوعية المهارات من الموارد البشرية التي تتوافق مع هذا التوجُّه، إلى التركيز على أنشطة التدريب التي تدور حول تنمية هذه المهارات، و التركيز على الأهداف قصيرة الأجل و تجنُّب المخاطرة، إلى جانب سعيها إلى تحقيق الكفاءة في الأداء من خلال تشجيع مشاركة الموارد البشرية، و الاعتماد على آرائها و تثمين مقترحاتها بشأن رفع الكفاءة الإنتاجية، بما يشعرها بالراحة عند تأديتها لعملها، و بذلك فإدارة الموارد البشرية توجِّه كلَّ جهودها لتخفيض تكاليف المؤسسة، و خاصَّةً المتعلِّقة بالموارد البشرية.

2- بالنِّسبة لاستراتيجية التميُّز: يحتاج هذا التوجُّه الاستراتيجي من الموارد البشرية أن تتحلى بالقدرة على الابتكار، و العمل الجماعي، لأنَّ المطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تركِّز جهودها على تحقيق جودة الأداء و تحمُّل المخاطرة، و مساعدة العاملين ليظهروا سلوكات وظيفية تعكس روح التعاون، لتحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية ممكنة.

و إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الابتكار لمنتجات المؤسسة على ضوء أهدافها الاستراتيجية، لذلك تعمل على تكثيف نشاطات

الاستقطاب من الخارج، و تركّز جهود التدريب بما ينمّي التعاون بين العاملين، و استخدام أنظمة لتقييم الأداء موجّهة بالنتائج المحقّقة، لتشجيع المديرين على قبول المخاطرة في قراراتهم.

3- بالنّسبة لاستراتيجية التركيز: تتطلّب هذه الاستراتيجية من إدارة الموارد البشرية أن تحافظ على المهارات المتاحة للمؤسسة حالياً، لذلك تستخدم برامج تدريبية تنمّي هذه المهارات، و تتطلّب إلى جانب ذلك من المؤسسة تحقيق اللاّمركزية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، حتى تتمكّن من الاستجابة لمتطلّبات أسواق المنتجات الخاصّة، لهذا تعمل إدارة الموارد البشرية على تدنية التكاليف المتعلّقة بالعنصر البشري، حتى تتمكّن المؤسسة من توفير الأموال التي تنقصها، إلى جانب تحقيق التميُّز المراد الوصول إليه لاجتياح السوق المستهدف.

إعداد نظام معلومات الموارد البشرية:

يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية تركيبة من الأفراد، و المعدّات، و الإجراءات المصمّمة بغرض تجميع و تحليل و تقييم، ثم توزيع معلومات دقيقة و سريعة على مراكز اتخاذ القرارات في المؤسسة، تتعلّق هذه المعلومات بكلّ مجالات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. و يطبّق نظام معلومات الموارد البشرية قواعد المعلومات الإلكترونية، و البرامج الجاهزة (Logiciel)، التي تستهدف تحقيق الكفاءة و الفعالية لعمليات إدارة الموارد البشرية في معالجة البيانات الأولية التي تعتبر مدخلات لهذا النظام، للحصول على معلومات صحيحة و دقيقة تكون أساساً لتخطيط سليم، فمصداقية التخطيط تتوقّف على مدى فهم الأفراد لأهدافه و الوسائل الكفيلة بتحقيقها، و هذا الفهم يُبنى على أساس وجود نظام للمعلومات يتميّز بالدِّقة، و السرعة في تزويد فريق التخطيط الاستراتيجي بالمعلومات اللاّزمة، و في الوقت المناسب، و بالدِّقة التي تؤهِّلها لأن تكون أساساً لاتخاذ قراراتٍ ذات بعدٍ استراتيجي. و يمكن اتِّباع المراحل التَّالية لتطوير نظام معلومات الموارد البشرية:

1- مرحلة تصميم نظام معلومات الموارد البشرية(Design stage) : يجدر بالفريق الذي يصمِّم هذا النظام أن يكون على معرفة شاملة بكلِّ القضايا التي تتطلّب اتخاذ

قرارٍ معيَّن، و أن تكون لديه فكرة عن نوع المعلومات المطلوبة و الضرورية لاتخاذ القرار السليم، كما يجب التغلُّب على عوائق الاتصال كالصراع داخل المؤسسة، و المنافسة التي قد تـدفع بعـض الأفراد لإخفاء معلوماتٍ هامَّة، لهذا يجب القضاء على هذا النوع من المـشاكل حتـى يـتمَّ جمـع كلِّ المعلومات المطلوبة، التي تمكِّن من تصميم نظام معلومات للموارد البشرية في ضـوء تحليـل احتياجات الإدارة من المعلومات، و بذلك يمكن تطـوير الـبرامج التـي تلبـي متطلَّبـات تخـزين و استرجاع البيانات، و اختيار الأجهزة الضرورية لاستخدام تلك البرامج.

2- مرحلة تنفيذ نظام معلومات الموارد البـشرية (Implementation Stage): تعتـبر هـذه المرحلة من أهمِّ مراحل تطوير نظام معلومات الموارد البشرية، حيث تظهر هـذه المرحلـة مـدى إقبال العاملين، و كذا الجهات المستفيدة من النظام على مخرجاته. فتطبيق مدخل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية و ما بـه مـن اسـتخدام للتكنولوجيـات المتقدِّمـة، يـساعد العـاملين في هـذه المرحلة على القيـام بوظـائفهم بطريقـة أفـضل، إلاَّ أنَّهـم قـد يقـاوموا إدخـال هـذه التطبيقـات التكنولوجية الجديدة، إذا ما تطلَّبت منهم تغيير أسلوب عملهم، و ما لديهم من خبرات مكتسبة في ذلك. و يجدر بمسؤولي إدارة الموارد البشرية تقديم الدعم الـلاَّزم للحـدِّ مـن مـشاعر القلـق و التخوُّف لدى العاملين، و التي قد ترافق مرحلة تنفيذ نظام معلومـات المـوارد البـشرية، فإظهـار هؤلاء المسؤولين تأييدهم للتغيير، و مساهمتهم في تصميم بـرامج تدريبيـة تـساعد عـلى تطـوير مهارات العاملين، يجعل عملية إدخال التكنولوجيا الجديـدة أمـراً سـهلاً، و يحفِّـز العـاملين عـلى تقبُّل هذا النظام الجديد.

3- مرحلة تقييم نظام معلومات الموارد البشرية(Evaluation Stage): اعـتماداً عـلى الخطَّـة الاستراتيجية العامَّة للمؤسسة، تقوم الإدارة بتحديد الخطَّة الاستراتيجية للموارد البشرية، و التي تبـيِّن مختلف السياسات المتعلِّقة بالتعامل مع الموارد البشرية و الوسائل المجنَّدة لذلك، في سـبيل تحقيـق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة خلال الفترة المحدَّدة للخطَّـة. و عليـه فـإنَّ نظـام معلومـات المـوارد البشرية يجب أن يزوِّد هذه الخطَّة الاستراتيجية، بكلِّ ما تحتاجه من معلومات بدقَّـة متناهيـة و في الوقـت المناسـب، و لا يمكـن لإدارة المـوارد البـشرية التحقُّـق مـن فعاليـة هـذا النظـام إلاَّ بقيامهـا

بمرحلة تقييم نظام معلومات الموارد البشرية، حيث يجدر بها التحقُّق من الوقت المستغرق للحصول على المعلومات الجاهزة، و التكلفة التي تتحمَّلها المؤسسة من أجل هذه المعلومات، و مدى التحسن في عملية اتخاذ القرارات نتيجة استعمال معلومات هذا النظام، فالمسؤولون عن برامج الموارد البشرية يحتاجون إلى معرفة نتائجها، بغرض اتخاذ القرار المناسب بشأن الاستمرار في تطبيقها، أو تعديلها، أو إلغائها. و عندما يحقِّق نظام معلومات الموارد البشرية أهدافه، يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتَّخذ الإجراءات الضرورية، للحفاظ على المستوى الجديد من فعالية معلومات هذا النظام، أو ما يعرف بترسيخ التغيير (Stabilization of change)، لأنَّ غياب هذا الإجراء يجعل من السَّهل على الفرد العودة إلى عادات العمل السابقة لتنفيذ برامج نظام معلومات الموارد البشرية.

إشراك إدارة الموارد البشرية في عملية صنع القرار:

يتطلَّب نجاح المؤسسة في مجال الأعمال تخطيط مواردها تخطيطاً فعَّالاً، و الموارد البشرية أحد هذه الموارد التي لها أثر كبير على فعالية الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، و إقحام إدارة الموارد البشرية في عملية صنع القرار، يؤدِّي إلى إنشاء بيئة ثقافية و تنظيمية أكثر مرونة، و أكثر قدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. و بهذا، لا يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على مجرَّد التكيُّف، و الاستجابة لمتطلَّبات القرارات الاستراتيجية المتخذة في المؤسسة، و إنَّما تشارك أيضاً في إعداد هذه القرارات بمساهمتها فيما يلي:

1- قيام إدارة الموارد البشرية بالفحص البيئي: يمثِّل الفحص البيئي مطلباً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، لما له من أهمِّية خاصَّة في فترات التطوُّر التكنولوجي السريع، و التغيُّرات الطارئة على بيئة الأعمال، فإدارة الموارد البشرية تقوم بدور هام في الفحص البيئي خاصَّةً في مجال الموارد البشرية، فهي بمثابة استخبارات المؤسسة (Corporate intelligence)، إلى جانب إدارتي: المالية، و التسويق، كلٌّ في تخصُّصه. لذا فإنَّ إدارة الموارد البشرية تقوم بقديم معلومات أساسية في مرحلة صنع القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال قيامها بالاستخبارات التنافسية

(Competitive intelligence)، الأمر الذي يزيد من قيمة إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة الحسَّاسة من التخطيط الاستراتيجي، باعتبارها مصدراً هاماً للمعلومات. فمن خلال المعلومات التي تؤمِّنها إدارة الموارد البشرية عن منافسي المؤسسة، يمكن على ضوئها تنمية البدائل للقرارات الاستراتيجية اللاَّزمة لمواجهتهم بفعالية أكثر.

2- تأمين الدعم اللاَّزم لقرارات إعادة تخصيص الموارد: تقوم إدارة الموارد البشرية بدور أساسي في تقييم الجدوى من تطبيق القرارات الاستراتيجية السابقة للمؤسسة، حيث تقدِّم نتائج هذا التقييم في شكل معلوماتٍ جاهزة، تكون بمثابة مدخلاتٍ في مرحلة إعداد القرارات الاستراتيجية اللاَّحقة للمؤسسة. و بما أنَّ جوهر الاستراتيجية ينصب على تخصيص الموارد بما يحقِّق للمؤسسة ميزة تنافسية، فإنَّ الوحدات الإنتاجية التي لا تساهم في تحقيق هذه الميزة التنافسية قد تحرم من الموارد المخصَّصة لها، ممَّا يؤدِّي لانخفاض معنويَّات الأفراد العاملين بها، و هنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية في التخفيف من حدَّة هذا الشعور، لدى العاملين في الوحدات الإنتاجية.

التي تمثِّل فرصةً للمؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية، تتطلَّب تخصيصاً للموارد أكثر من غيرها، و بما أنَّ تأمين موارد جديدة سيحتاج لإمكانيات مالية قد لا تتوفَّر لديها حالياً، تقوم باللجؤ إلى إعادة تخصيص الموارد في المجالات التي لا تمثِّل نقطة قوَّة للمؤسسة. و على إدارة الموارد البشرية تأمين أسلوبٍ للتعامل مع الأفراد في هذه المجالات، التي لا تزال ذات أهمِّية لتنفيذ القرارت الاستراتيجية، و التفكير في طريقة لنقلهم إلى المجالات التي تحقِّق ميزةً تنافسية، أو في طريقةٍ أخرى تخفِّض النفقات التي تنجرُّ عن تعطيل هذه الموارد البشرية.

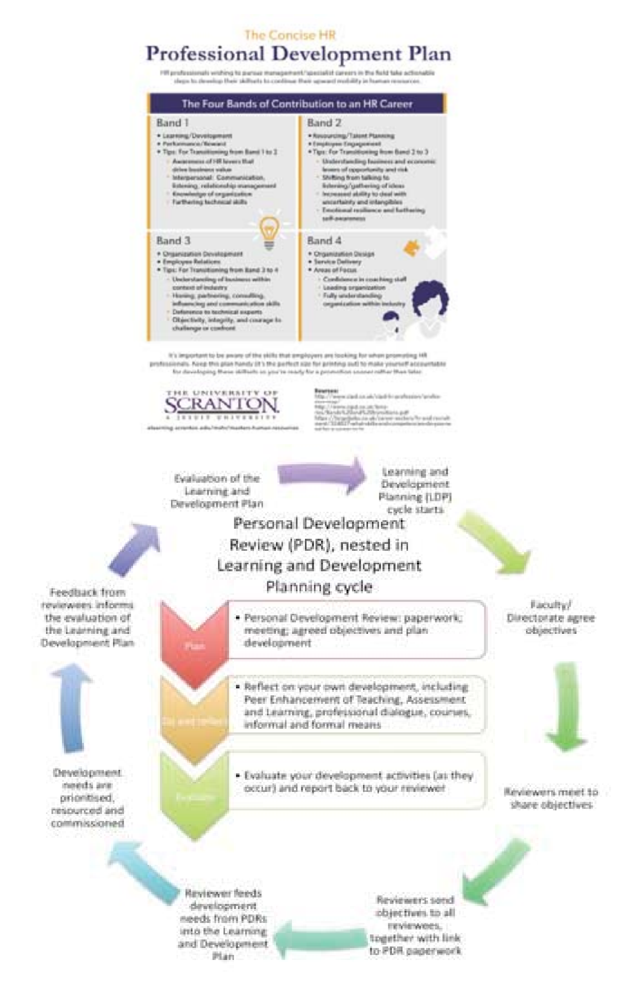
3- التعامل مع العجز أو الفائض في الموارد البشرية خلال فترة تخصيص الموارد: لإدارة الموارد البشرية دور هامٌّ في الفترة الزمنية المتاحة، منذ بداية ظهور الحاجة للموارد البشرية حتى تأمينها، فكلَّما كانت هذه الفترة الزمنية أطول، كلَّما سمح هذا بوجود بدائل للتعامل مع العجز أو الفائض في الموارد البشرية. لهذا لابدَّ أن يأخذ فريق التخطيط الاستراتيجي إمكانية استخدام موارد بشرية مؤقَّتة، إلى حين توفير ما يلزم منها برعاية إدارة الموارد البشرية، فهذه الموارد البشرية المؤقَّتة تجعل القرارات

الاستراتيجية أكثر مرونة في التنفيذ، و يكون للمؤسسة خيارات متعدِّدة قبل أن تصل إلى نقطة لا يمكن الرجوع فيها إلى الخلف. و يُعامل هذا النوع من الموارد البشرية على أنَّه تكلفة متغيِّرة، إلى حين الوصول إلى التخصيص الكامل للموارد في المجالات المعنيَّة بذلك.





التطوير الوظيفي



تواجه المنظمات في عصرنا الحالي تحدياً مشتركاً يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغير السريع. ومن هنا تبرز أهمية التلازم بين إدارة التغيير، التطوير، والإبداع في النظام المؤسسي، تحقيقاً لاستجابات مبدعة ذات جدوى وفعالية للتحديات التي يبرزها التغيير في مجالات التنمية والتطور التكنولوجي والمعرفي. كما وأن الإبداع أصبح الآن بمثابة الأمل الأكبر للعنصر البشري لحل الكثير من المشكلات التي تواجهه، لذا فإن مستقبل المؤسسات والمنظمات لا يعتمد على مجرد القوى العاملة بها، وإنما يعتمد على توفير نوع ممتاز من العاملين، أي على أفراد مبدعين في مختلف المجالات. إن اكتشاف الموظف المبدع و المبتكر يعد اللبنة الأولى لإستثمار طاقاته الإبداعية وتوجيهها في المسار الصحيح. الأمر الذي يعمل على تنمية الأداء وتطويره، وهذا يجعل من الضروري بمكان التعرف على القدرات التي تتميز بها الشخصية المبدعة مما يساهم وبشكل فاعل في التعرف على الشخص المبتكر بشكل دقيق.

أهمية الموارد البشرية

تقدم المعرفة الإنسانية خلال العصور القليلة الماضية يعادل التقدم الذي أحرزته البشرية خلال كل مراحلها السابقة، ومن السهل أن يرى الإنسان أن الاكتشافات والاختراعات التي تحققت خلال القرن الحالي تعادل وتزيد على مقدار ما حققه البشرية من عصور طويلة.

1- المنظمات الناجحة اقتصاديا هي تلك المنظمات التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية، وصناعة الإلكترونات خير شاهد على ذلك.

2- ارتباط التقدم في مجال الإنتاج والصناعة ارتباطا وثيقا بقاعدة المعرفة البشرية.

3- تزايد الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية ومثال على ذلك زيادة الطلب على مبرمجي ومحللي النظم.

4- تحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية وهو يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المؤسسة في نفس الوقت.

5- يتوقف نجاح العديد من المنظمات الحديثة على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأس المال البشري، ويقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمالة البشرية.

6- المعرفة أصبحت إحدى المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى وذلك بدلا من الصراع على الموارد المادية.

7- خلال السنوات القليلة الماضية شوهدت آثار عصر المعرفة على فلسفة إدارة المنظمات وهيكلها وعدد العاملين فيها فالإتجاه السائد الآن هو الاتجاه نحو "التقلص

والاحتفاظ بعمالة المعرفة فقط ومثال ذلك ما حدث في شركة IBM التي كانت توظف 406 ألف موظف في عام 1985 ولكنها أصبحت 270 ألف موظف 1993 والواضح هو التحول نحو استثمار في مصادر المعرفة (الأصول البشرية) أكثر من الاستثمار في نواتج المعرفة (الأصول المادية).

يمكن القول أن منظمات الأعمال خلال الفترات القادمة لن تحرز تقدما ملموسا في ضوء ما تملك من مواد مادية فقط ولكن في ضوء ما يعرف أيضا وبمعنى آخر فإن منظمات الأعمال يجب أن تعد العدة لمواجهة تحديات عصر المعرفة

دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

	الميزة التنافسية	دورة الموارد البشرية
1	تقديم منتج متميز	دورة حياة المنتج قصيرة. زيادة الحاجة للتجديد والإبتكار. زيـادة أهميـة المـوارد البـشرية في التجديـد والابتكار.
2	امـــتلاك تكنولوجيـــا متطورة	التكنولوجيا متاحة أمام الجميع. التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات متطورة. العنصر البشري قادر على استعاب التكنولوجيا المتطورة.
3	التنـــافس في الأســـواق المفتوحة	الأسواق أصبحت مفتوحة وبلا حدود. المنافسة حق مشروع للجميع. المنافسة من خلال رأس المال الفكري.

التخطيط

إن أي مؤسسة تتكون من عناصر بشرية وبالتالي فـإن الحـصول علـيهم وإعـدادهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع المنظمة الوصـول إلى غايتهـا، وبالتالي يصبح من اللازم على أي منظمة أن تخطط وتقيم مواردها البشرية وذلك بلبإرادتهـا وباعتبار العنصر البشري المتغير المحوري في كل المؤسسات الذي بدونه تفقد الأصـول الماديـة قيمهـا تمامـا وحتـى تـتمكن مـن الـتحكم في سـير نـشاطها بـشكل مـنظم تلجـأ إلى عمليـة التخطيط.

يتوقف نجاح أي مجال من مجالات الأعمال في الآجل الطويل على تخطيط الموارد تخطيطا فعالا، لأن الموارد البشرية بدون شك أهم عنصر في المنظمة، إلا أن الأفراد ينظرون إليها نظرة بأقل أهمية من الموارد الأخرى، ولأن تخطيط الموارد البشرية يمكن آن يساهم بوضوح في تحسين استخدام الموارد البشرية والذي يساهم بدوره في نجاح الاعتمال ، ويتطلب تخطيط الموارد البشرية بعض المتطلبات الاساسية والتي بدونها يصبح تخطيط الموارد البشرية عبارة عن ممارسة فكرية نظرية بدلا أن يكون أداة مفيدة للإدارة وفيما يلي الأساسين الذين ترتكز عليهما عملية تخطيط الموارد البشرية.

1- نظام متكامل للمعلومات للأفراد.

2- خطة أساسية للأعمال.

فعملية تخطيط الموارد البشرية تعتبر بمثابة الطريق للقيام برحلة، أما نظام المعلومات يعتبر بمثابة الموقف الحالي، أما خطة الأعمال فهي توضيح للمكان الذي يجب أن تذهب إليه أي الهدف المراد تحقيقه في المستقبل يجب أن يوفر نظام المعلومات في مجال الأفراد بيانات شاملة عن كل فرد ويجب أن تكون هذه البيانات مستمرة أي غير لحظية وغير ساكنة، وأن يكون النظام قادر على تخزين البيانات التاريخية وأن يحلل المعلومات حتى يمكن تتبع أي تغير، ويتمثل الحد الأدنى للمتطلبات في مرحلة التخطيط في الآتي: عمر الأفراد، طول مدة الخدمة. الإضافات الجيدة للأفراد، الخسارة في فقد بعض الأفراد.



إن عملية تخطيط الموارد البشرية تعتمد على أربعة خطوات أساسية

1- تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على الوحدات التنظيمية: إن الأهداف التنظيمية تتاثر بالعديد من العوامل التاريخية التي حدثت في الماضي وأيضا العوامل البيئية، أي بمجرد تحديد المنظمة أهدافها يقوم مديري الإدارات والأقسام بتحديد الموارد البشرية كما ونوعا لتحقيق هذه الأهداف.

2- تعريف المهارات والخبرات والعدد الكلي من الموارد البشرية المطلوبة: أي الطلب على الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف سواء على مستوى المنظمة أو الغدارات أو الوحدات المختلفة.

3- تحديد صافي متطلبات الموارد البشرية في ضوء الموارد البشرية الحالية للمنظمة:ويتم ذلك وفقا للمعلومات الواردة من الوحدات التنظيمية المختلفة وفي ضوء الموارد المتاحة والتغيرات المتوقعة للموارد البشرية كبلوغ سن المعاش،، الترقية، النقل، الاستقالة.

4- تنمية الخطط التنفيذية لمقابلة الحاجات المتوقعة من الموارد البشرية: فإذا كان صافي المتطلبات موجبا، أي أن المنظمة تحتاج لمزيد من الأفراد أي أن المنظمة تحتاج لمزيد من الأفراد فإن المنظمة تقوم باستقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتنمية الأفراد الجدد الذي تم تعيينهم أما إذا كان صافي المتطلبات من الموارد البشرية سالبا فإنه يجب على المنظمة القيام باتخاذ التعديلات عن بعض العمالة أو إنهاء العمل بصفة نهائية أو حالة بعض الأفراد إلى المعاش المبكر. مما سبق يتضح عملية تخطيط الموارد البشرية عملية مستمرة يجب تقييمها بصفة مستمرة للوقوف على مدى

علاقتها وتمشيها مع الظروف المتغيرة لاتخاذ التعديلات اللازمة لتحقيق التوافق بين الخطة والظروف المتغيرة.



إن عولمة الاقتصاد والتطور التكنولوجي أحدث ثورة هائلة في سير المؤسسة وعلى مستوى تشير العامل البشري الذي أصبح العنصر الأهم في التنظيم بطريقة مباشرة في خلق الثروة.

فالمكانة التي يعترف بها اليوم العامل البشري دفعت مسؤولي الموارد البشرية للأخذ بعين الاعتبار كيفية التوظيف وإدماج أفضل الوسائل كجذب اليد العاملة واستعمال أحسن آليات الاختيار حيث يبقى الهدف هو البحث عن الشخص المناسب الذي بمقدوره الحصول على النتائج المرجوة منه.

وتولي المؤسسة اليوم أهمية بالغة لنشاط الاستقطاب والاختيار للقوى العاملة المؤهلة مما يوفر للمؤسسة إمكانية المنافسة في السوق الحرة، وهذا ما سنحاول الوقوف عليه.

استقطاب الموارد البشرية:

تحقيق التوازن، النوعية، الكمية، تعد إحدى الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها مصلحة الموارد البشرية بمعنى أن المنظمة تعمل على أن تستعمل كما ونوعا من الأفراد في الوقت المرغوب فيه.

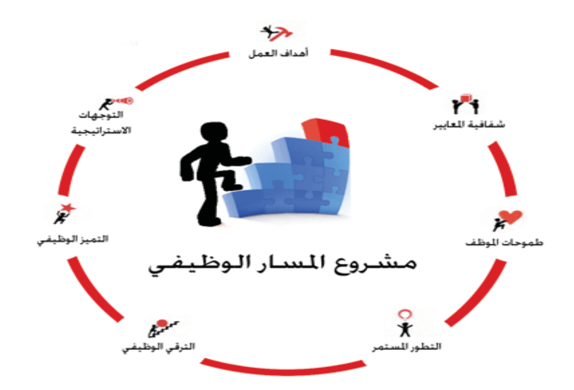
وتوظيف شخص جديد في إطار عقد محدد لمدة معينة أو غير محددة هي خطوة تحتوي على أربع صفات هي أنها مهمة ثمينة، مغامرة وصعبة وهذا راجع إلى:

* مهمة: لأن الموظف الجديد لا بد أن يكون قادرا على أداء مهمته والاندماج ومشاطرة القيم الثقافية للمؤسسة التي سيعمل بها.

* ثمينة: لأن الموظف يمثل تكلفة مباشرة إضافة إلى تكاليف التكوين والاندماج.

* مغامرة: لأن توظيف شخص يتلائم ومتطلبات الوظيفة الشاغرة.

* صعبة: لأنها تتطلب خبرة ومعرفة من طرف المشرفين عللا عملية التوظيف فمن الصعب الرجوع عن القرار بعد ترسيم الموظف الجديد في حالة عدم ملائمته للوظيفة وتمر عملية التوظيف بالاستقطاب ثم الاختيار والتعيين.



الاستقطاب:

تعريفه:

"هو ملية جذب المرشحين المناسبين لشغل شواغر في مؤسسة ما

كما يمكن تعريفه بأنه وسيلة المنظمة لجذب المتقدمين المناسبين لاحتياجاتها في التوقيت المناسب كما يعتبر تدبير الموارد البشرية كمتطلب أساسي لقيام واستمرار ونجاح أي المنظمة من خلال هذين التعريفين يمكن القول بان الاستقطاب هو عملية تقوم بها المؤسسة وذلك بغرض جذب وترغيب العناصر المناسبة أو القوى العاملة المؤهلة شغل الوظائف يعتبر الاستقطاب مجموعة المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة وعليه يمكن القول بان الاستقطاب هو عبارة عن عملية البحث عن القوى العاملة المتاحة في سوق العمل، مع العلم بأن عملية البحث تمر بعدة مراحل وذلك من أجل الحصول على أفراد مؤهلين ومناسبين للعمل في المؤسسة.

أساليب الاستقطاب: تتعدد اساليب وطرق الاستقطاب من مؤسسةإلى أخرى فيختلف من المؤسسة.

والجدول التالي يوضح أهم الاساليب المستخدمة في عملية الاستقطاب داخل المؤسسة.

الأساليب المستخدمة في عملية الاستقطاب

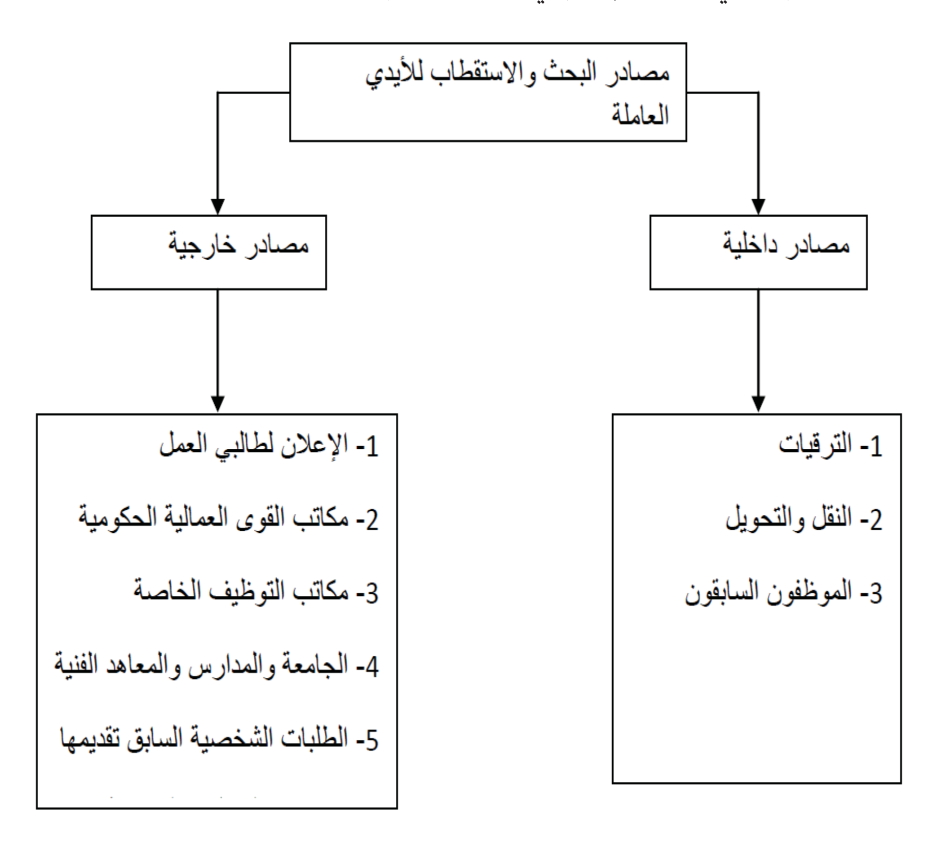
أساليب الاستقطاب
الإعلان: إعلانات داخلية. إعلانات بالصحف اليومية والدوريات. إعلانات من خلال الراديو والتلفزيون. إستخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض. 3-دعوة المتقدمين لزيادة المنظمة. 4- التدريب الصيفي. 5- زيارة المدارس والجامعات.

مصادر الاستقطاب:

تتطلب عملية البحث عن الموارد البشرية المراد توظيفها في المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة دراسة دقيقة من أجل الحصول على أيدي عاملة مؤهلة ذات كفاءة عالية فلا بد للمؤسسة الخاصة من البحث المستمر والمتواصل عن مصادر جديدة، وتختلف المصادر المستخدمة في عملية الاستقطاب من مؤسسة إلى أخرى ومن زمن إلى آخر وتتأثر بظروف العرض والطلب في سوق العمل.

وتنقسم المصادر الخاصة بالاستقطاب إلى مصدرين هما: المصدر الداخلي والمصدر الخارج

مصادر البحث في الاستقطاب للأيدي العاملة المطلوبة للمؤسسة



المصدر الداخلي:

إن شغل الوظائف الشاغرة من داخل المؤسسة نفسها يعتبر من أهم المصادر التي تعتمدها لما لها من مزايا عديدة، حيث ينظر إليها الموظف على أنها مكافأة مما يرفع من روحه المعنوية، وبالتالي زيادة أدائه، كما يمكن أن يكون لهذا المصدر الداخلي انعكاسا سلبيا لأن بعض العاملين بها يرشحون أنفسهم لشغل بعض الوظائف مع أنهم لا يمتلكون مؤهلات شغلها مما يضطر إدارة الموارد البشرية لرفضهم فينتج عنه سخط كبير، كما يجعل إدارة المؤسسة في حالة ركود لأن العاملين بما لهم فكر متقارب.

ومن أهم الوسائل التي تعتمدها المؤسسة لتوفير احتياجاتها من اليد العاملة:

الترقية:

"هي نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أعلى تكون شاغرة

من اجل هذا تقوم المنظمة باعداد خطة متكاملة للترقية وتوكن معلومة لدى الجميع (العاملين) بها وهو ما يعرف بجزائها الترقية، حيث توضح هذه الخرائط العلاقة بين الوظائف والطرق والاجراءات التي يجب اتباعها للترقية والتقدم من وظيفة لاخرى حيث تقوم المؤسسة باعلان عن وجود وظيفة شاغرة وتحديد مواصفاتها ومؤهلاتها، ثم تقوم باختيار الأفراد الاكثر ملائمة للوظيفة وفق اسس موضوعية تمكن جميع العاملين بها لشغل هذ الوظيفة من تفهمهم عند اختيار المؤسسة للشخص المناسب من بينهم، مما يمكنها من الاستمرار نتيجة الثقة المبنية على اساس موضوعي يهدف إلى الاختيار الانسب لشغل الوظيفة، لتوفيرها على تخطيط فاعل لتنمية الموارد البشرية وبنك معلومات يتيح لها صورة متكاملة عن الخبرات والمؤهلات ومستويات التعليم لدة أفراد قوة العمل بها، ويتميز هذا النوع من المصدر الداخلي بميزات منها:

- تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على ترقية.
- تشجيع ذوي الكفاءات العالية والطموح.
- رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة لشعورهم بالامان الوظيفي الذي يمكنهم من الترقي والنمو في المستقبل.
- توفر المؤسسة لنفسها تكلفة استقطابها يد عاملة خارجية عنها.
- توفر عمالة لديها خبرات ولا تحتاج إلى تدريب.

<u>النقل الداخلي:</u>

يكون النقل الداخلي مصدرا للعمالة عندما تكون سياسة المؤسسة قائمة على تتويج خبرات العالمين بها، وعند عدم توفر خبرات في المجال الخارجي، وتتم هذه العملية بنقل موظف من وظيفة إلى أخرى، او من فرع إلى اخر، والهدف من ذلك خلق توازن بين عدد العاملين في الادارات المختلفة، وهذا النقل لا يتضمن زيادة في الاجر ولا

في مستوى السلم الوظيفي، كما تتوج سياسة توظيف الموظفين السابقين الذين يرغبون في العودة للمؤسسة.

المصدر الخارجي:

تمثل المصادر الخارجية للاستقطاب أهمية كبيرة حيث تمد المؤسسة الخاصة بيد عاملة ذات كفاءة مهارة اضافية الا انها تحمل رؤى وافكار جديدة تختلف عن تلك الموجودة في المؤسسة وللمصادر الخارجية أساليب مختلفة منها:

التقدم المباشر للمؤسسة الخاصة:

إن أول ما يقوم به الباحثون عن العمل هو تقديم طلباتهم مبينين مهاراتهم وكفاءاتهم وخبراتهم، وهذا من اجل الحصول على منصب شاغر إن وجد وفق ما يتطابق وطلباتهم، وتحفظ معظم المؤسسات بطلبات الباحثين عن العمل وتقوم بتطبيقها ودراستها حيث تكون على دراية بها وبجميع محتوياتها، وعند وجود منصب شاغر فان ادراة الموارد البشرية تتصل بالفرد المناسيب.

الإعلان:

إن الإعلان يعتبر أهم وسيلة لجذب الباحثين عن العمل لمال من صدى واسع الاستثمار ولضمان وصول الإعلان إلى الباحثين عن العمل لابد م مراعاة جانبين أساسين:

الجانب الأول: يتمثل في وسيلة الإعلان المستخدمة، الجانب الثاني: يتمثل في شكل الإعلان، وتعتبر الصحف اليومية أكثر وسيلة الإعلان تستخدمها المؤسسات للإعلان عن وظيفة شاغرة لأنها تتضمن وصولها إلى اكبر ممكن من القراء.

وكالات ومكاتب التوظيف:

تقوم هذه الوكالات والمكاتب بدور الوسيط بين الباحثين عن عمل الذين يضعون طلبات توظيفهم تحمل جميع ما يخصهم من خبرة وكفاءة ومهارة، وعن وجود منصب

شاغر في إحدى المؤسسات التي تتعامل مع هذه المكاتب فإنها تتصل بالذين وضعوا ملفاتهم في إحدى هذه المكاتب، ثم تقوم المكاتب بدراسة طلبات العمل وتصنيفها وفق الخبرة والكفاءة.

النقابات العمالية:

يبرز دور وأهمية النقابات العمالية في الدول الرأسمالية كمصدر أساسي وضرورة للموارد البشرية خاصة بالنسبة للمستويات الدنيا من الوظائف فتسهم في تبسيط عملية استقطاب الموارد البشرية والحد من تكلفتها، إضافة إلى توطيد العلاقة بين النقابة والمؤسسة، فالنقابة تتحكم في المعروض معني من اليد العاملة في مهنة معينة لفرضها برامج تلمذة صناعية على أعضائها، إضافة إلى الاتفاق المسبق بين النقابة والمؤسسة على إن يكون التعيين من أعضاء النقابة فقط.

المنظمات المهنية:

تقوم هذه الأخيرة بتأهيل أعضائها من اجل العمل في مجالات محددة، فهي تقوم بتدريبهم واختيارهم ومنحهم إجازات من اجل العمل في هذا التخصص، فعند اختيار عدد معين من المحاسبين في تقوم بتأهيلهم وتدريبهم من اجل اكتسابهم مهارات تتمكن من خلالها إثبات وجودهم في التنظيم، فعند استقطاب المؤسسة الخاصة مثلا للمحاسبة فإنها تلجا للمنظمة المهنية للمحاسبة وهي التي تمدها بمحاسب مؤهل ومميز. حيث أصبحت مؤسسات التكوين المهني تقوم بتدريب وتكوين طلبة، يتم اختيارهم بكفاءة ومهارة ويتم تدريبهم بشكل كبير ليتم في الأخير التعاقد مع المؤسسة ما من اجل توظيفهم داخل المؤسسة.

العوامل المؤثرة على الاستقطاب:

هناك عدة عوامل تحدد نطاق النشاط ألاستقطابي بالنسبة للمؤسسة وبالتالي تجعله ليختلف من منظمة إلى أخرى.

حجم المؤسسة:

يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على مجال نشاطها في جذب العمالة المؤهلـة التـي تحتاجهـا فالمؤسسة ذات الحجم الكبير، ستكون عملية استقطابها للعمالة ذات معدل كبير.

- خبرة المؤسسة:

إن خبرة المؤسسة في مجال الاستقطاب للأفراد المؤهلين ومدى فاعلية جهودها في جذب أكبر عدد ممكن من احتياجات العاملين، تؤثر عـلى نطـاق اسـتقطابهم مـن حيـث مـدى نجاحهـا في الحصول والمحافظة على الأفراد الذين تم استقطابهم بما تلعب وسائل الاستقطاب والمصادر التي اعتمدتها في الاستقطاب دور على جذب اليد العاملة.

ظروف العمل:

إن ظروف العمل داخل المؤسسة تأثير على عمليـة الاسـتقطاب حيـث نجـد نظـم الحـوافز والأجور تؤثر على دوران العمل بالمؤسسة وبالتالي على الحاجة في الاستقطاب في المتقبل.

اتجاه المؤسسة:

إن كانت المؤسسة الخاصة تتوسع في أعمالها مصورة راكدة فالاستقطاب بها يكون قليل، أما المؤسسات التي تتوسع في أعمالها ونشاطاتها تحتاج إلى نشاط استقطابي كبير وذلك راجع لطبيعة التوسع لأعمالها مما يجعل ادراة الموارد البشرية في حاجة دائمة لتخطيط حاجاتها للقوى العاملة.

طبيعة الوظيفة الشاغرة:

توجد بعض الوظائف لها أعداد كبيرة من اليد المؤهلة بينما وظائف أخـرى لهـا عـدد قليـل من اليد العاملة المؤهلة وهذا ما نجده في المؤسسات ذات الخبرة العاليـة في مجـال الاسـتقطاب كمؤسسة إنتاج الحواسب الإلية.

اختيار الموارد البشرية

تعتمد المؤسسات على سياسة الاختيار وذلك لوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك من خلال تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة، ونشاط الاختيار ضروري وحتمي لأن هناك فروق بين الأفراد من حيث الاستعداد والقدرات والميول، وأيضا اختلاف من حيث المستلزمات والخصائص العقلية والجسمانية التي تتطلبها، ولذلك من الضروري أن يقوم المسئولون بإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات بتحليل وتوظيف الوظائف لتحديد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يقوم بأعباء الوظيفة ثم البحث والمفاضلة بين الأفراد لانتقاء أفضلهم وأصلحهم من حيث توافر هذه الشروط.

1- تعريف الاختيار:

الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة ومن خلال هذا التعريف يمكن القول أن الاختيار هو عبارة عن عملية تقوم بها المؤسسة وذلك من أجل انتقاء أحسن وأفضل المتقدمين للوظيفة، بحيث يتم اختيار الشخص الذي تكون مواصفاته مطابقة لمتطلبات وواجبات الوظيفة مع العلم أن هذا الاختيار يتم وفق معايير وأدوات تحددها المؤسسة كما يمكن تعريفه أيضا "هو العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل من خلال التعريف نستطيع القول أن الاختيار هو عملية تستطيع من خلالها المؤسسة التمييز بين الأفراد المترشحين لشغل العمل المطلوب وذلك حسب مدى قدرتهم وصلاحيتهم على أداء ذلك العمل كما يمكن تعريفه "بأنه عملية مد المنظمة بالموارد البشرية التي تحتاجها والتي تتمثل شريانها الحيوي، مما يمكن المنظمة من تلبية احتياجاتها من القوى العاملة من حيث العدد، النوعية، المواصفات المطلوبة، المكان والزمان المناسبين لما يساعدها على تحقيق أهدافها بنجاح

يمكن القول أن الاختيار هو العملية التي تستطيع من خلالها المنظمة الحصول على الموارد البشرية المطلوبة، وهذا ما يساعدها على تلبية احتياجاتها ومتطلباتها من القوى العاملة وعلى العموم فإن الاختيار الفعال يتمثل في انتقاء أنسب المتقدمين لشغل وظيفة أو وظائف معينة من بين المتقدمين شغلها، باستخدام أدوات الاختيار المتكاملة كالمقابلة والاختبار.

2- أهمية الاختيار:

يعتبر العنصر البشري في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي، من أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق، حتى في هذا العصر الذي شهد الأداء الآلي والتلقائي، وتتوقف فاعلية الأداء إلى حد بعيد على الصفات المميزة للعاملين والعاملات، فالإنتاجية في أي منظمة تتاثر بكل ما يؤثر على الإنتاج ولما كانت كفاءة الإنتاج هي محصلة كفاءة عناصره، بالإضافة لكفاءة الإدارة، ولما كان العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج فإن زيادة الإنتاجية البشرية يمكن أن تقترن بزيادة مواكبة في الإنتاج ومن ناحية أخرى فإن تكلفة العمالة في مجالات متعددة خاصة في الأنشطة كثيفة العمال، كالخدمات الصحية فتمثل نسبة كبيرة من إجمالي تكاليف التشغيل وبالتالي فإن أخطاء الاختيار تؤدي على ترتيب تكاليف أعلى للعمالة، سواء بزيادة تكلفة وجهود التدريب أو فاقة ساعات العمل بسبب العرض أو عدم اللياقة العملية أو الصحية والشكلية أو كل هذه الأسباب معا وهكذا نجد أن المنظمة تهتم بسياسة الاختيار نظرا لأهميته في كونه يوفر العمالة المؤهلة ذات الكفاءة الجيدة، التي تكون باستطاعتها تحقيق الأهداف الإنتاجية للمؤسسة ويمكن التدليل على أهمية الاختيار من خلال المشاكل التي تطرح في حالة عدم التحكم الجيد في سياسة الاختيار إن سوء الاختيار يؤثر على الفرد نفسه، حيث يؤدي إلى عدم الرغبة في العمل والاهتمام به مسببا بذلك معدلات عالية من دوران العمل كما يؤدي إلى زيادة تكاليف العمل بسبب زيادة حوادث العمل.



3- أهداف الاختيار:

إن لكل عمل هدف يسعى صاحبه لتحقيقه، وبالتالي فإن المؤسسة الخاصة عملت على إجراء سياسة الاختيار وذلك من أجل تحقيق عدة الهداف أهمها:

* تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة.

* تهيئة أساس سليم للتدريب فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه وتقل تكلفة تدريبه. عن الفرد المناسب.

* تهيئة قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار الفاعل تأسيسه على اليد.

* تحقيق درجة رضا عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وبإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

وعليه لا بد آن يقوم الاختيار على أساس موضوعي وعادل ويتجسد ذلك في بطاقات وصف الوظائف التي تحدد خصائص الوظيفة ومتطلبات شغلها، وأيا كانت الوظيفة فهي تتطلب مجموعة من القدرات العقلية والجسمية، فالاختيار السليم يكمن في اختيار مدى توفر هذه الخصائص باستخدام بأنواعها وكذلك الاختيارات

معايير الاختيار:

تقوم المؤسسة بانتقاء وأنسب المتقدمين لشغل الوظيفة وذلك وفق عدة معايير:

أ- مستوى التعليم: كل وظيفة من الوظائف تتطلب مستوى معين من التأهيل العلمي، ويكون هذا التأهيل محدد في بطاقات تصنيف الوظائف، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظائف ويتطلب ذلك تحديد نوع المؤهل الدراسي والتخصص الدراسي وقد يتطلب الأمر أحيانا تحديد جهة التخرج.

ب- الخبرة السابقة: يفضل معظم أصحاب الاعتمال الانفراد الذي تتوفر فيهم خبرة سابقة بالعمل الذي يلتحقون به وذلك لأن الخبرة السابقة تجعل العمل أمرا سهلا بالنسبة لطالب الوظيفة كما أنها تعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلا.

ج- الصفات البدنية الجسمانية: تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة مثل: الطول، القوة، أو بعض الصفات التي تتعلق بالجمال والأناقة فعلى سبيل المثال نجد أن شركات الطيران تتطلب مستوى معين من الجمال كشرط للتعيين في وظيفة حيوية، ونجد بعض المؤسسات تميل إلى الرجال أكثر من النساء في وظائف معينة داخل الأقسام، ويرجع ذلك إلى قسوة ظروف العمل في تلك الأقسام.

د- الصفات الشخصية: تشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد كما تشير إلى بعض البيانات الشخصية عن الفرد إلى هذا النمط فعندما يكون الفرد متزوج ولديه أولاد فإن ذلك يفترض أن يكون هذا الشخص مستقرا نفسيا وبالتالي احتمال تركه للوظيفة يكون أقل من احتمال ترك الأعزب للوظيفة، ومن البيانات التي تشير إلى الشخصية العمر، فالأفراد متوسطوا الأعمار يفترض انهم أكثر استقرار واعتلى إنتاجية.

هـ- المعرفة السابقة بالشخصية: إن المعرفة السابقة بالشخص تلعب دورا هاما في اتخاذ قرار الاختيار فبمراعاة الاشتراطات السابقة فغنه عند تقديم المتقدم للعمل إلى إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال إحدى المعارف أو الأصدقاء، فإنه لا شك تكون فرصته أفضل من شخص آخر استوفى الشروط السابقة بنفس المستوى خطوات الاختيار: تمر عملية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل بخطوات أو مراحل وتساعد الإدارة في عملية الاختيار وفقا للمعايير الموضوعية ومعايير الأداء المطلوب وهذه الخطوات هي:

1- المقابلة الأولية:

تعد المقابلة الأولية ضرورية عندما لا يكون لدى المنظمة برنامج مخطط له في اختيار الأفراد ومن خصائص هذه المقابلة قصرها، أي أنها لا تستغرق فترة طويلة حيث تتم ملاحظة يعد الجوانب المظهرية في المتقدم للوظيفة كالمظهر العام واللباقة في التحدث ومعرفة خبراته السابقة وفي بعض الأحيان يتم إعداد استمارة خاصة تحتوي على اسئلة يتم الإجابة عليها من قبل المتقدم للعمل، وإذا كانت المعلومات تشير إلى استحقاق المتقدم في التعيين يمكن إعطاؤه استمارة طلب تعيين لملئها.

2- استمارة طلب التعيين:

تحتوي استمارة طلب التعيين على فقرات معدة للحصول على معلومات عن الافراد من ناحية المستوى التعليمي والعمر والجنس والخبرة السابقة في الوظيفة والحالة الاجتماعية وعدد الاطفال وغيرها من الفقرات والنموذج التالي يوضح شكلا من اشكال هذه الاستمارة

شكل رقم:

نموذج طلب التوظيف.

الاسم (ثلاثي)..........

تاريخ الميلاد...........

العنوان...............

مكان الميلاد..........

ماهي الدرجات العلمية التي حصلت عليها؟.

الدرجـــــــة التعليمية	اسم المدرسـة أو الجامعة	من سنة	إلى سنة	الشهادة

المعرفة باللغات

اللغة	الكتابة			التحدث		
	ممتاز	جيد	متوسط	ممتاز	جيد	متوسط

الوظائف السابقة

مكـــــــان العمل	الوظيفة	من	إلى	الأجر	أهـــــــم المسؤوليات

التدريب والخبرة:

نوع التدريب	السنة	المكان	أهم مكونات

3- اختبارات الاستخدام:

يقصد بالاختبار مراحل منتظمة لملاحظة سلوك الفرد ووصفه بمساعدة مقياس مدى رقمي وهي "وسيلة تجمع معلومات من طالبي العمل وتقييمها على ضوء متطلبات العمل لمعرفة استعدادهم وخبراتهم ودوافعهم، وبالتالي قدرتهم على الأداء للوظيفة المتقدمين شغلها. وتتمثل أهمية اختيارات الاستخدام في كونها الأدوات الرئيسية التي تمد الإدارة بالمعلومات الموضوعية حول أداء الأفراد المتقدمين للوظيفة ومتطلبات ومواصفات الوظيفة.

أنواع الاختبارات:

هناك أنواع عديدة من الاختبارات يمكن للمنظمة استخدام بعض أو كل منها حسب عوامل متعددة منها: نوع وطبيعة الوظائف، نوع وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، الإستراتيجية التنظيمية.

أولا: الاختبارات التحريرية: تعد الاختبارات التحريرية من المداخل المهمة في قرارات التعيين وتتنوع هذه الاختبارات وفقا للفائدة المتوفرة والمحددة لكل منها، فلكل اختبار غرض معين ومن أنواع الاختبارات التحريرية ما يلي:

1- الاختبارات النفسية:

تعين هذه الاختبارات السمات الشخصية للأفراد كالاستقرار النفسي والعاطفي ودرجة الذكاء والاستعداد، ومن أنواع هذه الاختبارات اختبارات الذكاء التي تقيس قابلية الأفراد على الفهم ويمكن المقارنة بين العمر العقلي للفرد مع العمر الزمني من خلال اختبارات وهناك اختبارات للقابلية الذهنية، حيث يتم استخدام أسئلة يتم الإجابة عليها من قبل الأفراد وتحدد الدرجات التي يحصلون عليها وتحول غالبا هذه الدرجات إلى نسب مئوية ومن ثم تقديم المتقدمين للوظيفة وفق هذه النسب.

2- اختبارات الاستعداد: يقيس هذا الاختبار قابلية الفرد العامة للتعليم، ولذلك فإن هذا الاختبار يستخدم للكشف عن إمكانية الفرد لتعلم الوظيفة وأسسها لا سيما

في الوظائف التي تتطلب الدقة والضبط كالبرمجة ومعالجة المعلومات في الحاسب الإلكتروني.

3- اختبارات الميول:

تكشف عن ميول ورغبات الأفراد اتجاه الأعمال ومن أهم هذه الاختبارات:

- اختبار الميول المهنية الخاصة بجامعة مينوستا الأمريكيةو اختبارات المحددة للقابليات إذ تقيس هذه الاختبارات درجة رغبة الفرد في العمل المحدود وإمكانية التعلم في مهنة معينة.

4- اختبارات الشخصية:

تقيس هذه الاختبارات بعض جوانب الشخصية الفرد أو مزاجه وهي قريبة أشبه من اختبارات الميول من حيث أن كليهما لا يعطي الإجابة الصحيحة أو الخاطئة بدرجة واضحة فهي مهمة للتنبؤ فيها إذا كان الفرد يمتلك القدرة على تقبل المواقف المعقدة ومدى تكيفه واندماجه مع الآخرين وقدرته على التفاعل والاتصال وإقامة العلاقات الإنسانية فهذه الاختبارات ذات أهمية للأفراد المتقدمين للوظائف التي تتخذ بالتفاعل المباشر مع الآخرين كالوظائف البيئية والإدارية من أهم مقاييس اختبار الشخصية، اختبار منسوسا للشخصية المتعددة الجوانب، وهذا الاختبار يقيس العديد من السمات الشخصية للفرد كسرعة غضبه وتحمله المواقف الصعبة وقدرته على استماع وجهات نظر الآخرين وتقبل النقد.

5- اختبار المعرفة: تقيس هذه الاختبارات المعرفة والمعلومات التي يمتلكها الأفراد كاختبارات الرياضيات للمحاسبين واختبارات الأحوال الجوية لكابتن الطائرة.

ثانيا: اختبارات المماثلة في الأداء:

تقيس هذه الاختبارات قابلية المتقدم للوظيفة لعمل بعض مهام الوظيفة أو كلها واختبار الطباعة يعد مثلا واضحا لهذا النوع من الاختبارات وكذلك اختبارات العمل على الآلة الحاسبة وهذه الاختبارات تتطلب من المتقدم شغل الوظيفة ممارسة العمل

فعليا وتتم مقارنة مهارته وقابلياته أثناء الأداء مع معايير الأداء المحددة وفق عملية تحليل الوظيفة ومن أهم أنواع اختبارات المماثلة في الأداء ما يلي:

تقييم متقدم في مقابلة شخصية

الوظيفة...............................اسم المتقدم..............................						
عناصر التقييم	أ	ب	ج	د	هـ	ملاحظات
- المؤهلات - التدريب - الخبرة السابقة - الكفاءة الفنية - خصائص وسمات الشخصية - المظهر العام - القدرة على حل المشكلات						أ- ممتاز ب- فوق المتوسط ج- متوسط د- تحت المتوسط هـ- تحت المتوسط بكثير
التقرير العام...............القرار والتوجيه............................						

5- الكشف الطبي والتعيين:

الخطوة الأخيرة في عملية الاختيار هي التأكد من أن المتقدم للوظيفة يتمتع بصحة جيدة تمكنه من أداء العمل بنجاح وفي معظم الوظائف لا بد أن تكون حدوديته للياقة المطلوبة من المرشح للوظيفة وإذا ما اجتاز المرشح هذه المرحلة يتم ترشيحه بقرار تتخذه إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المسؤولة عن التحسينات وفي أغلب دول العالم هناك فترة اختبار تتراوح مدتها بين شهر إلى ستة أشهر من تاريخ تسلكه للوظيفة التي تم اختياره وترشيحه إليها.

خلاصة:

إن الهدف الأساسي من عملية اختيار الأفراد للوظائف هو التقليل من الأخطاء وتعيين أولئك الذين تتوافق مهاراتهم وقابليتهم مع متطلبات الوظائف التي سيشغلونها مستقبلا، وبذلك تحقق المنظمة مزايا تنافسية من خلال كفاءتهم في الأداء.

تدريب الموارد البشرية

بعد أن تتم عملية استقطاب وتعيين الموارد البشرية تظهر أهمية نشاط آخر من أنشطة الإدارة للموارد البشرية ألا وهو تنمية هذه الموارد، فمن الضروري ولفائدة الفرد والمنظمة إعداد برنامج لتنمية هذه الموارد البشرية حيث أن فائدة التدريب تظهر لاكتساب الفرد لمهارات ومعارف جديدة وتطوير المهارات، والمعارف الموجودة لديه مسبقا، الشيء الذي يولد للفرد دافع أقوى للعمل وهذا ينعكس بالإيجاب على تحقيق أهداف المؤسسة.

مفهوم التدريب: يقصد بتدريب الأفراد الزيادة في المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها، وبعبارة أخرى التدريب هو عملية تعلم المعارف وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد في أداء أعمالهم على مستوى أحسن مما كانوا عليه.

ولتوضيح أكثر لمفهوم التدريب يمكن القول بأنه يتضمن العمل على تنمية النواحي التالية في الفرد:

- تنمية المعارف والمعلومات لدى المتدرب: ومن بينها:
- معرفة تنظيم المنشأة وسياساتها وأهدافها.
- معلومات عن منتجات المنشاة وأسواقها.
- معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنشاة.
- معلومات عن خطط المنشأة ومشاكل تنفيذها.
- المعرفة الفنية بأساليب أدوات الإنتاج.
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.

- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل.
- تنمية المهارات والقدرات للمتدرب: ومن بينها:
- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- المهارات القيادية
- القدرة على تحليل المشاكل.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.
- القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت.
- المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.

أهمية تدريب الأفراد: تتمثل أهميته في الجوانب التالية:

- الأهمية بالنسبة للمنظمة.

- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلكية معينـة تزيـد من قدراتهم على تطوير العمل بمنشآتهم

- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القياديـة عـلى جميـع مـستويات العمـل داخـل المنشأة.

- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبـة التطـور العلمـي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية والمتقدمة.

<u>الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين وتتمثل فيما يلي:</u>

- اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.

- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.

- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، وما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل منشأتهم.

إعداد برامج التدريب

يقوم المسئولون عن التدريب بالمنشأة بإعداد برامج التدريب اللازمة للعاملين بالمنشأة، والتساؤل هنا هو كيف تعد هذه البرامج بحيث تكون قابلة للتنفيذ دون مشاكل تعرقل تقدمها أو تحد من نتائجها ولا يمكن تقديم شكل نموذجي لبرامج التدريب يمكن أن يطبق في جميع المنشآت، إذ أن الشكل الذي يتخذ البرنامج يتأثر بعوامل كثيرة تتعلق بظروف المنشأة إلا أنه يمكن القول بصفة عامة بأن إعداد برامج التدريب وتنفيذها يمر بمجموعة من الخطوات أو المراحل:

مقارنة بين التنمية والتدريب		
	التنمية	التدريب
الاهتمامات	استيعاب المفاهيم وسياق الكلام	تعلّم سلوكيات أو أفعال محدّدة
	تطوير القدرة على إصدار الأحكام	شرح التقنيات وآليات العمل
	توسيع المؤهلات اللازمة لأداء مهام جديدة	
الإطار الزمني	أطول	أقصر
مقاييس الكفاءة	توفّر الأفراد المؤهلين عند الحاجة إليهم	تقييم الأداء
	إمكانية إجراء الترقية	تحليل التكلفة-العائد
	مزايا تنافسية مرتبطة بالموارد البشرية.	اختبارات النجاح
		الشهادات

وفيما يلي توضح مختصر لهذه المراحل الخمسة

المرحلة الأولى: جمع وتحليل المعلومات.

من الضروري أن يقوم المسؤول عن إعداد خطة سليمة تفي باحتياجات العاملين، وتتناسب مع ظروف وإمكانية المنشأة، ويمكن استخلاص بعض المؤشرات من هذه المعلومات التي لها تأثيرها على الخطة التدريبية مثل التعديلات المحتملة في

الهيكل التنظيمي، وجود مشاكل في الاتـصالات في التنظـيم، انخفـاض الـروح المعنويـة للعـاملين، انخفاض معدلات الأداء الفعلية.

المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن الاحتياجات التدريبية تعبر عن تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهـة المـشاكل التـي قد تتعرض لها المنشأة، وتحدد هذه الاحتياجـات بالتعـاون بـين مـسؤول التـدريب والرؤسـاء أو المديرين بالمنشاة ويمكن بلورة الاحتياجات بالتعاون مسؤول التـدريب والرؤسـاء أو المـديرين في الآتي:

* احتياجات تتعلق بتطوير المعارف والمعلومات لدى بعض العاملين.

* احتياجات تتعلق بتطوير المهارات والقدرات لدى بعض العاملين.

* احتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض العاملين وطريقة تعاملهم مع مرؤوسيهم.

المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية

تتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة عناصر أهمها:

* تحديد موضوعات التدريب.

* تحديد أساليب التدريب (مثال ذلك أسلوب المحاضرات، الحالات العملية، الندوات...).

* تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية (مثال ذلك وسائل الإيضاح السمعية والبصرية...).

* إعداد المدربين المناسبين والذين تتوافر فيهم خصائص ومقومات رئيسية.

المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية

وتشمل هذه المراحل على:

* إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيق التتابع الزمني للبرامج والموضوعات.

* تجهيز إعداد مكان التدريب.

* متابعة المتدربين والمدربين.

المرحلة الخامسة: تقييم البرامج التدريبية

إن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط، وإنما تعتمد على دقة لتنفيذ ومن ثم لا بد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المنشأة.

وتعتبر مشكلة تقييم التدريب وقياس فعاليته من أهم المشاكل التي توجه الممارسين لهذه الوظيفة ويرجع ذلك إلى:

* عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد.

* تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها.

* عدم توافر الأساليب الإحصائية الدقيقة للقياس.

وتحقق فعالية التدريب إذا توفرت عوامل مثل الدافع الفردي على التدريب، وجود بيئة العمل المناسبة، أن يتم تنفيذ البرامج بكفاءة وقد أجريت دراسة ميدانية لاختيار مدى صحة هذا الاتجاه على المستويات الإدارية المختلفة بالمنشأة (الإدارة العليا، المتوسطة، التنفيذية) وعلى الرغم من اختلاف المستويات الإدارية للمتدربين وتعدد المنشآت المشاركة في البرنامج، فقد أثبتت النتائج أن هناك إجماع عام على أهمية الدافع الفردي على التدريب لدى المتدرب، وكذلك بيئة العمل ولا شك أن هذه النتائج تأتي عكس ما هو سائد في الأذهان عن تقييم فاعلية التدريب، فحيث يركز المفهوم السائد على أهمية العملية التدريبية ذاتها وطريقة إدارتها، فقد جاءت هذه النتائج مؤكدة تفوق الدافع للمتدرب على التدريب.

المطلب الثالث: طرق التدريب

تختلف الطرق المستخدمة في التدريب باختلاف الظروف والمواقف المختلفة ومن هذه الظروف: اختلاف المستوى الوظيفي للأفراد الذين يتم تدريبهم، اختلاف الغرض من التدريب، اختلاف عدد الأفراد المرد تدريبهم، اختلاف خبرات وثقافات المتدربين ثم أخيرا اختلاف تكاليف التدريب.

ويمكن أن نصنف طرق التدريب إلى مجموعتين هما:

أولا: التدريب الفردي.

ثانيا: التدريب الجماعي.

أولا: التدريب الفردي

ويعني تدريب كل موظف على حدة، ويتم هذا النوع من التدريب بطرق أهمها ما يلي

1- التدريب أثناء العمل: ويقوم الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظف الجديد، وبموجب هذه الطريقة يتم تدريب الموظفين في نفس مكان العمل خلال أوقات العمل الرسمية، وعلى ذلك يتم التدريب في بيئة طبيعية سواء من الناحية المادية أو المعنوية فمكان العمل هو ذاته هو مكان التدريب، والمشرف أو الرئيس المباشر هو نفسه المدرب.

ويؤخذ عل هذه الطريقة عدم اهتمام الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظفين الجدد، أو قد لا يكون لديه الدواعي أو التقرير الكافي لأهمية التدريب، وقد يشغله عمله الأصلي عن تدريب مرؤوسيه التدريب السليم، وعلى ذلك فنجاح هذه الطريقة يتوقف على الجهد الذي يبذله المشرف واستخدامه.

2- نقل الوظائف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى: يتم تدريب الموظف في هذه الطريقة عن طرائق إلحاقه بعدد من الوظائف على فترات مؤقتة للإلمام كل وظيفة،

وتتيح هذه الطريقة للموظف فرصة زيادة قدراته العامة ودرايته بالأعمال الأخرى المتصلة بوظيفته ووقوفه على أوجه الترابط بين أنشطة المنشاة المختلفة.

3- تكاليف الموظف بأعمال ذات مستويات أعلى: ويكلف الموظف بالقيام بمسؤوليات أكبر مسؤولياته الحالية، وذلك بتكليفه بالإشراف على قسم أو إدارة بالمنشأة لفترة معينة، وتصلح هذه الطريقة لتدريب العاملين المرشحين للترقية إلى وظائف إشرافية وذلك لإكسابهم مهارات قيادية.

ثانيا: التدريب الجماعي: ويقصد بذلك تدريب أكثر من موظف معا، وفي أوقات العمل الرسمية وقد يتم في مراكز التدريب بالمنشأة – إذا وجد- أو في مركز تدريب خارج المنشأة وعادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي ويعمل هذا النوع من التدريب على إفادة المتدربين من خبرات بعضهم البعض نتيجة وجودهم في مكان واحد أثناء فترة التدريب.

ومن أهم طرق التدريب الجماعي ما يلي:

1- المحاضرات: وتعتمد المحاضرة على قيام المدرب بالقاء المادة التدريبية بشكل رسمي ومباشر في مواجهة المتدربين، ونستخدم هذه الطريقة إن كانت هناك معلومات يراد توصيلها للحاضرين بشكل مباشر وبشكل يستوجب أسلوبا معينا في عرض المعلومات، أو إذا كانت من النوع التي يحتاج إلى شرح وتوضيح من شخص أكثر دراية وفهما للمعلومات ويتوقف نجاح هذه الطريقة على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع.

ولكن لهذه الطريقة عيوب منها أنها تفشل في تحقيق عنصر الممارسة والتطبيق أثناء المحاضرة، وعدم المشاركة الجماعية من قبول المتدربين، كما أنها لا تعطي ضمانا كافيا على أن جميع الحاضرين يتابعون المحاضرة ويفهمون موضوع المحاضرة.

2- المؤتمرات: المؤتمر اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهميته لكافة الأعضاء وتعتبر هذه الوسيلة شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.

3- الندوات أو حلقات الدراسة: بموجب هذه الطريقـة يـشترك مجموعـة مـن الدارسـين في بحث موضوع معين، ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسـة جانـب معـين مـن الموضـوع ويكتـب تقرير عنه وفي الندوة نتائج لفرصة للاستفاتة من أراء الغير حيث يعد تقرير كل مـشترك يعـرض في الندوة والمناقشة وتبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء.

4- التطبيق العلمي: بموجب هذه الطريقة يقوم المدرب بـأداء عمـل معـين بطرقـة عمليـة سليمة أمام المتدربين موضحا لهم طريقـة وإجـراءات الأداء والعمليـات، وتـصلح هـذه الطريقـة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية أو التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو اسـتخدام الآلات، والأجهـزة الميكانيكية.

5 – تمثيل الأدوار: تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المدرب موقفـا معينـا مـن المواقـف التي تحدث عادة ويطلب من المتدربين تمثيل هذا الموقف لعد أن يحـدد لكـل مـنهم دوره، وفي النهاية يطلب المدرب من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله وأن يقترح ما يراه من حلول في هذا الصدد ويتمثل دور المدرب هنا في ترشيد سلوك المتدربين نحـو التـصرفات السليمة والتنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيهـا وإرشـادهم إلى الـسلوك الرشـيد في ضـوء الموقـف القائم. ولذلك فإن هذه الطريقة تحتاج إلى معالجة المشكلات المتصلة بالمواقف الإنسانية.

6- المناقشات: يقومك المتـدربون في هـذه الطريقـة بمناقـشة وإبـداء الـرأي في موضـوعات محددة كأن تعرض حالة أو مشكلة معينة، وتوضح الطريقة التي انبعث في حلها ويقوم المـدرب بإدارة وتوجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى الحل للمشكلة المعروضة.

ويتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل منها الاهتمام بالأعداد لها والمهارة في إدارتها كما يجب ألا يكون عدد المشاركين كبير

الممارسات الشائعة في مجال التدريب:

1-الالتجاء إلى التدريب يأتي عادة كاستجابة لعمليات الترويج التي يمارسها الجهـات القائمـة بالتدريب وليس نتيجة لاستشعار حقيقي لأهمية التدريب أو ضروريته.

التدريب ليبس بمبادرة من غدارة المنشآت بقدر ما هو رد فعل للدعاوي المتكـررة الموجهـة من جهات التدريب.

2-إجراءات اختيار المرشحين للتـدريب غـير مفننـة وقـد لا تـرتبط تماما مـع مـستوى الأداء الفعلي أو المهارة للشخص.

3- ليس من الشائع تخصيص ميزانيته أو اعتمادات في الميزانية للتدريب خلال السنة الماليـة وإنما تعامل حالات التدريب كل على حدة.

4- يبعث الموظفون للتدريب مع استمرار تحملهم بأعباء وظائفهم في الغالـب، مـما يجعـل التدريب عبئا إضافيا على الفرد يحاول التخلص منه.

لا يدرك الموظف في كثير من الأحيان التدريب على انـه ميـزة يحـصل عليهـا وإنمـا باعتبـاره مشكلة يحاول تجنبها.

5- لا تحتفظ كثيرا من المنشآت بسجلات ومعلومات متجددة عن العاملين والتدريب الـذي حصلوا عليه وقد يحدث في أحيان كثيرة إيفاد نفس الشخص لحضور ذات البرنامج مرتين.

6- لا يتعامل كثير من الأشخاص مع التدريب باعتباره وسيلة لتهيئـة لـشغل وظيفـة أخـرى تحتاج إلى مهارات معينة.

- الغالب هو الإقبال على التدريب باعتباره نوعا من الثقافة العامة أو التعويض عن التعليم الرسمي.

7- لا تابع كثير من المنشآت انتظام منتسبيها الموفدين إلى دورات تدريبية ومـدى التـزامهم بتأدية الواجبات المكلفين بها والمشاركة الجادة في أعمال الدورة.

- تعتمد المنشآت عادة على انضباط جهة التدريب ومدى تمسكها بأخلاقيات المهنة.

8- لا تزود أغلب المنشآت منتسبيها بمعلومات كافية عن البرامج التدريبية التي ترشحهم لحضورها، ولا تحدد لهم نوعية الموضوعات التي يجب أن تحضي بعنايتهم في البرامج.

- تترك المسألة عادة للاجتهاد الشخصي للمتدرب.

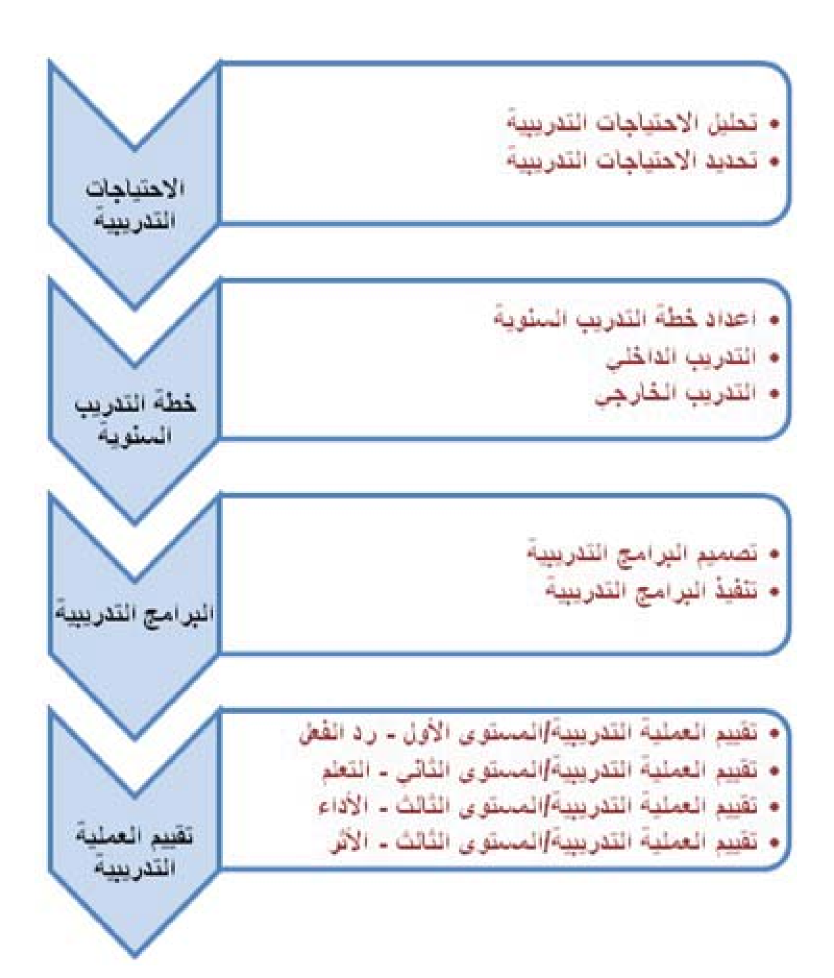
9- غير شائع أن تطلب إدارة المنشأة من منتسبيها تقارير عما حصلوه في التدريب، وما استفادوا وما يمكن تطبيقه في المنشأة.

- لا تحاول أغلب المنشآت متابعة أثر التدريب في تحسين إنتاجية الموظف ومدى التقييم أو التحسن في أدائه.

10- يحدث في بعض الأحيان أن إدارة المنشأة لا تتيح لمنتسبيها فرصة (صلاحية) تطبيق ما تعرفوا عليه في التدريب من أساليب وأفكار حديثة وفعالة إذا خالفت لما هو قائم في المنشأة.

لكي تتحقق فعالية التدريب لا بد من:

- ارتباط التدريب بحاجة فعالية لدى الفرد.
- اقتناع الفرد بجدوى التدريب.
- اقتناع المتدرب بحاجته إلى التدريب وتحمسه للمشاركة في العملية التدريبية.
- اقتناع إدارة المنشأة بأهمية التدريب.
- تهيئة الظروف المناسبة لتطبيق ما تم التدريب عليه.



• تحليل الاحتياجات التدريبية
• تحديد الاحتياجات التدريبية
الاحتياجات التدريبية
• اعداد خطة التدريب السنوية
• التدريب الداخلي
• التدريب الخارجي
خطة التدريب السنوية
• تصميم البرامج التدريبية
• تنفيذ البرامج التدريبية
البرامج التدريبية
• تقييم العملية التدريبية/المستوى الأول - رد الفعل
• تقييم العملية التدريبية/المستوى الثاني - التعلم
• تقييم العملية التدريبية/المستوى الثالث - الأداء
• تقييم العملية التدريبية/المستوى الثالث - الأثر
تقييم العملية التدريبية






نموذج اعلان عن برامج تدريبية تنفذها غرفة تجارة عمان

وظيفة تحديد هيكل الأجور والحوافز

يحتل موضوع الأجور والرواتب جانبا كبيرا من اهتمام العاملين والمنشآت التي يعملون بها، فمـن ناحيـة العـاملين تعتـبر الأجـور والرواتـب وسـيلة أساسـية لإشـباع رغبـاتهم الماديـة وأيـضا الاجتماعية كالمظهر والمركز ـ وبالتالي نجد أن العاملين في أي منشأة يولون ناحيـة الأجـر والراتـب جانبا كبيرا من اهتمامهم وعلى هذه الأساس يمكن القـول أن الأجـور والرواتـب عامـل هـام مـن العوامل المؤثرة على رغبة الأفراد في العمل وبالتالي مستوى إنتاجهم وكفاءة المنشأة بصفة عامـة، ومن ناحية المنشآت تمثل الأجور والرواتـب عنـصرا هامـا مـن عنـاصر تكاليفهـا، وبالتـالي تـصبح طريقة تحديد الأجور والرواتب والرقابة عليها من الموضـوعات الأساسـية التـي تهـتم بهـا الإدارة التي تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتخفيض النفقات.

كل تلك الاعتبارات تشير إلى ضرورة توفر أساسي موضوعي لتحديد الأجور والرواتـب في كـل المنشآت بحيث تحقق الأهداف التالية:

1- ضمان تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة، بحيث تعكـس الفـروق في الأجور فروقا حقيقية في صعوبة وأهمية الوظائف المختلفة.

2- تحقيق مستوى مرتفع من الكفـاءة الإنتاجيـة للمـشروع بمعنـى أن تحـصل الإدارة عـلى أقصى إنتاجية ممكنة مقابل الإنفاق على قدرة العمل.

مفهوم الأجر: الأجر هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيـذ مـا يكلـف به، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمـة للعلاقـة بـين العامـل وصاحب العمل.

كما يعرف عـلى انـه التـويض الـذي يحـصل عليـه العامـل مقابـل النـشاط المنـي المـشروع تحت تصرف الغير وقيامه بذلك النشاط لحساب الغير او لمن العامل لصالحه بأمره أو الاجر هـو نصيب الفرد العامل في الإنتاج من النقد أو هـو ثمـن العمـل الـذي يؤديـه العامـل باعتبـاره أنـه سلعة.

مكونات الأجور: عندما نريد تحديد التكلفة الحقيقية للأجور في أي مشروع خلال فترة زمنية معينة فلا بد من ان تضيف إلى المبالغ النقدية، حملة المبالغ التي أنفقت على كافة المزايا العينية التي حصل عليها العمال خلال هذه الفترة، ويمكن تبويب الأجور في ثلاثة مكونات هي:

1-الأجر النقدي: يتكون الأجر النقدي من جزئين: جزء ثابت يدفع بشكل دوري وجزء متحرك يرتبط في قيمته بظرف العمل والجهد المبذول من جانب العامل.

أ- الأجر الثابت: يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة حسب نظام دفع الأجور في المشروع، وحسب طبيعة العمل الذي يؤدي، فالعمال المؤقتين الذي يؤدون عملا مؤقتا ثم ينتهي علاقتهم بالمنشأة، تدفع لهم مستحقاتهم يوميا أو في نهاية الأسبوع أما العمال الدائمين فعادة لهم المبلغ كل شهر وفقا لنظام الموضوع.

ب- الأجر المتحرك: تدفع المنشأة لعمالها علاوات على الأجر الثابت مبالغ إضافية ومن أمثلة ذلك الأجر التشجيعي الذي يعطي للعامل لتحقيق زيادة في إنتاجية عن المستوى المطلوب المكافآت التشجيعية التي ترتبط بالأعمال الخلاقة أو المبتكرة التي يحققها العامل، بحيث تحقق فائدة للمشروع تتمثل في تخفيض التكاليف أو زيادة الإرادات.

الأجور الإضافية التي تدفع للعامل مقابل للساعات الإضافية التي تفرض طبيعة أو ظروف العامل بقاء العامل في عمله زيادة عن عدد الساعات المطلوبة.

البدلات التي تدفع للعامل نتيجة لتحمل أعباء معينة مرتبطة بطبيعة العمل، مثال ذلك بدل الانتقال الأرباح التي تدفعها المنشأة للعاملين بها بصفة سنوية نتيجة لتحقيق أرباح على مستوى الشركة.

ج- الاستقطابات الشهرية: تستقطع من دخل العامل جزء من دخله النقدي كقسط التأمينات الاجتماعية وكذلك الاستقطاعات الغياب...وهكذا.

ثانيا: المزايا العينة

تتحمل المنشأة تكاليف مجموعة من الخدمات التي تقد للعاملين مثال ذلك تكاليف العلاج الطبي للعامل وأسرته وكذلك تكاليف وسائل النقل للعمال، وتكاليف الملابس إذا فرضت ظروف العمل ارتداء زي معين مثل الزي الخاص للعمال الخدمات بالفنادق وشركات الطيران.

ثالثا: التأمينات الاجتماعية

تفرض بعض التشريعات العمالية أن يساهم رب العمل شهريا بحصة تمثل نسبة مئوية ويشترك العامل بنسبة مئوية هو الآخر كقسط للتأمينات الاجتماعية.

المطلب الثاني: الاعتبارات وأسس الأجور

أ- الاعتبارات الاقتصادية: يتحدد الأجر نتيجة لظروف العرض والطلب ويتولى سوق العمل توفير المجال لتفاعل قوى العرض والطلب فيجمع المشترين والبائعين لخدمة العمل، ويحدد الأسعار لهذه الخدمة، ويلعب الأجر دورا هاما في المجتمع حيث أن أغلبية الأفراد العاملين في المجتمع يتحصلون على دخولهم مقابل خدمات عملهم، وتمثل هذه الدخول جزءا هاما من الكيان الاقتصادي فهي لا تغير فقط أكبر بنود الدخل ولكن تقوم أيضا بدور هام في توزيع الموارد البشرية وحسن استخدامها كما يلعب إجمالي المكافآت المدفوعة للعاملين في المجتمع دورا هاما في المحافظة على مستوى العرض من القوة الشرائية.

ب- الاعتبارات الاجتماعية: ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه باعتباره رمزا للمركز الأدبي الذي يشغله، بالإضافة إلى كونه وسيلة لشراء احتياجاته، وفي هذا ما يفسر ما يعلقه الأفراد من دلالات على الاختلافات الطفيفة في الأجر، وما يفسر أيضا الأهمية التي يعلقها الأفراد عن طرق الدفع (يومي، شهري، سنوي).

ج- الاعتبارات النفسية: تعتبر الأجور وسيلة لإشباع الحاجات النفسية، وحيث أن الحاجات هي الحافز للأفراد فإنه إلى المدى الذي يستطيع فيه الأجور إشباع الحاجات

تصبح وسيلة لحفز الأفراد العاملين وقد كان الاقتراض في فترة من الفترات أن الأجر هو الدافع الوحيد للعمل، ولكن ثبت أن هناك عوامل أخرى متعددة تتفاعل مع بعضها وتؤدي إلى حفز الأفراد.

د- الاعتبارات الأخلاقية: ليس هناك خلاف في الرأي على أنه يجب أن تكون المكافأة عادلة، إلا أن الاختلاف بدأ يظهر عندما يراد تحديد المفرط بالعدالة في المكافأة، فليس هناك معايير عامة مقبولة للعدالة ومنة هنا ظهرت الاختلافات حول تحديد العوامل التي يدفع أصحاب العمل المكافأة مقابلها.

أما فيما يخص الأسس التي يجب أخذها بعين الاعتبار في سياسة الأجور والرواتب بالمنشأة فهي كما يلي:

1- ينبغي أن تكون الاختلافات في الأجور فيما بين الوظائف المختلفة مبنية على اعتبارات موضوعية تعكس متطلبات كل وظيفة من حيث الخبرة والمهارة والتعليم وظروف أداء العمل.

2- ينبغي أن تتناسب معدلات الأجور المدفوعة بواسطة المنشأة مع مستويات الأجور السائدة في سوق العمل، وأيضا مع تلك المدفوعة بواسطة المشروعات في نفس الصناعة ومع القوانين والتشريعات العمل الحكومية.

3- ينبغي أن يعد هيكل الأجور في المنشأة بما يسمح بأخذ الاختلافات الفردية في الاعتبار وقد يتم ذلك عن طريق وضع حدود دنيا وعليا لأجر الوظيفة، بما يسمح بمراعاة هذه الاختلافات الفردية كالاختلافات في سنوات الخبرة.

4- ينبغي أن يحقق نظام الأجور والرواتب هدف أساسي هو الارتباط بين ما يدفع كمقابل بين الأداء الفعلي المرتب به، وهذا الهدف لم ينجح كثير من المشروعات من تحقيقه حيث أن الزيادات في الرواتب تدفع على أساس الأقدمية أي طول فترة الخدمة والأقدمية لا تعني بالضرورة ارتفاعا في مستوى الأداء المطلوب للموظف.

استخدام ترتيب الوظائف في تحديد الأجور: بعد الانتهاء من تقييم الوظائف وترتيبها ووضعها في درجات وهي خطوة مهمة جدا في تحديد الأجور فإذا كانت طريقة مقارنة العوامل المستخدمة في تحديد الأجور فإن عدد الوظائف يقسم على أساس الوظائف التي تتضمنها الفئة للحصول على عدد الفئات.

أما إذا كانت طريقة النقط هي المتبعة في تقييم الوظائف فهذه الأخيرة ترتب ترتيبا تنازليا أو تصاعديا على أساس الدرجات التي حصلت عليها كل وظيفة وبعد الترتيب يحدد العوامل بين كل مجموعة وإذا لوحظ فرق كبير في النقط بين المجموعات متقاربة مع أخرى تتشكل مجموعة واحدة.

العوامل المؤثرة في مستويات الاجور والرواتب:

هناك الكثير من العوامل التي لها أثرها الكبير على تحديد مستويات الأجور والرواتب سواء بالنسبة للعامل أو المشروع ويمكن ذكر العوامل الرئيسية فيما يلي:

1-الأجور والرواتب السائدة: تتأثر المشروعات عند تحديد الأجور والرواتب التي تدفع لوظائفها المختلفة بمستوى الأجور والرواتب السائدة في المجتمع والتي تدفع للوظائف المماثلة في المنشآت الأخرى، ويرجع السبب في ذلك أن قيام المشروع يدفع أجور تقل عن المشروعات المماثلة سوف يؤدي إلى عدم إمكان حصولها أو فقدانها للعناصر البشرية ذات المهارة العالية، كما أن كثير من المشروعات تعد سياسة الأجور على أن تكون سياسة أجورها من المشروعات المنافسة لاجتذاب أفضل العناصر البشرية للعمل بها.

2- قدرة المنشأة وإمكانياتها: يتوقف مستوى الأجور والرواتب التي تدفعها المنشأة للعاملين بها على إمكانياتها المادية ومركزها المالي، فكلما زادت كفايتها ومبيعاتها وأرباحها كلما تقل قدرتها على دفع أجور عالية وفي بعض الأحيان قد يقل العاملون هذا الوضع إلى أن تتحسن حالة المنشأة المالية.

3- التشريعات والقوانين العمالية: تتأثر مستويات الأجور والرواتب بنوع التشريعات العمالية السائدة، والتي تتضمن تحديدا لساعات العمل وأيضا الحدود

الدنيا من الأجور، وبالتالي تعتبر هذه التشريعات قيدا على المنـشأة إلا أن ذلـك لا يمنـع بطبيعـة الحال من أن تقوم المنشأة بدفع أجور تفوق الحدود الدنيا المحددة قانونيا.

4- الظروف الاقتصادية الطارئة: قـد تطـرأ بعـض الظـروف التـي تحـدث أثرهـا في مـستوى الأجور والرواتب مثال حـالات الـرواج والكـساد التـي تمـر بهـا الدولـة، ويـصبح مـن المتوقـع أن تنخفض مستويات الأجور في حالات الكساد والانكـماش الاقتـصادي في الدولـة والعكـس صـحيح حيث ترتفع مستويات الأجور في حالة الرواج الاقتصادي.

5- متطلبات العمل: لا شك أن هناك ارتباط كبير بين مستويات الأجور والمرتبات من ناحيـة وبين متطلبات أداء العمل من ناحية أخرى، فكلما زادت هذه المتطلبات كلما زاد الأجـر المقابـل لها.

6- الإنتاجية: هناك علاقة مستمرة بين إنتاجية العامـل والأجـر الـذي يحـصل عليـه وتقـاس الإنتاجية عادة بكمية الإنتاج ساعات العمل وتحبذ الإدارة عادة ربط الأجر بالإنتاج ولا شـك أن المجتمعات المتقدمة استطاعت التقدم بفعل الزيادة الكبيرة التي صاحبت إنتاجية العاملين فيها.

6- مستوى تكاليف المعيشة: تتأثر الأجور والرواتـب بتكـاليف المعيـشة في المجتمـع فكلـما زادت تكاليف المعيشة نقص الأجر الحقيقي للعامـل، وأدى ذلـك إلى خفـض مـستوى معيـشتهم لذلك نجد أن كثيرا من المنظمات العمالية عادة ما تميل إلى تحديد الأجور والرواتب وفقا للزيادة الحالية والمنتظرة في مستويات الأسعار.

ويؤخذ على هذا المنوال أن زيادة الأجور والرواتب المدفوعـة تـؤثر عـلى الاقتـصاد القـومي، فهذه الزيادة تؤدي إلى زيادة التضخم وزيادة جديدة في الأسعار نتيجـة لزيـادة الأمـوال المتاحـة للتداول دون زيادة في الإنتاج وتقـوم كثـير مـن المنـشآت بتحديـد أجـر أسـاسي وعـلاوة إضـافية لتخفيض التغير في مستوى المعيشة وتكاليفها.

المطلب الثالث: الحوافز

سبق أن أوضحنا فيما سبق أهمية العنصر البشري ودوره في رفع كفاءة الأداء التنظيمي، وبالتالي إن رغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه وإنتاجيته، وهذه الرغبة تصبح إحدى المهارات الصعبة التي تواجه الإدارة العليا في المنظمة وبصفة خاصة إدارة الأفراد والتي تنحصر في كيفية إثارة رغبة الفرد وتوجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب وبالتبعية أداء المنظمة لذا فإن التأثير على اتجاهات أفراد التنظيم وإثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم في الاتجاه المطلوب يعتبر التحدي الأساسي نحو بناء الأفراد في المنظمات الحديثة ومن هذا المنطلق فإن تحديد القوى الداخلية للفرد وبالتحديد النفسية منها هي محور التحليل للوصول إلى مساهمة فعلية للفرد لأداء عمله عن رغبة وقدرة، ولكن كيف يتحقق ذلك؟.

إن تحديد دوافع الفرد لا تكفي إطلاقا لتحديد نمط سلوكه كما هو مخطط له لتحقيق الأداء المطلوب لذا يتطلب الأمر البحث عن شيء ما يمكن من خلاله تحديد نمط السلوك المطلوب من كل فرد وهو ما يعرف بالحوافز.

فالحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.

هذا وتعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الإنساني لدوافع الأفراد والمحدد الرئيسي لسلوكهم في المنظمة، وبما أن الدوافع تنبع من داخل الفرد فإن الحوافز هو شيء خارجي تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه، أي بمعنى آخر فإن الحوافز "هي مجموعة العوامل التي تعمل على تأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته". وبناء على ما تقدم نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد:

1- الحالة المعنوية للأفراد.

2- درجة رضاء الفرد عن عمله.

3- استقرار الفرد في المنظمة.

4- جودة أداء الفرد وإنتاجيته.

5- كفاءة الأداء التنظيمي

نظريات الحوافز:

ظهرت مجموعة من النظريات التي تناولت موضوع الحوافز وتنحصر فيما يلي:

أولا: النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور: وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الاساليب العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد وأساسها:

1- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج بإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل فيلا زمن أقل ومجهود محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.

2- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمني قليلان وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج.

وقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض للأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى هذا المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو تقله أو تصله.

ثانيا: نظرية الحاجات الإنسانية لما سواه: تقوم هذه النظرية على أساس أن الحاجات الإنسانية يمكن تقسيمها إلى المجموعات التالية:

1- الحاجات الإنسانية أو الفيزيولوجية:

الحاجات الفيزيولوجية هي تلك الحاجات المرتبطة بضروريات البقاء على قيد الحياة، وتشمل الطعام والماء والملبس والمأوى...الخ. ويرتبط إشباع الحاجات الأساسية عادة بالتفرد كقوة شرائية.

2- حاجات الأمان: حينما يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية نبدأ حاجات الأمان بالظهور والسيطرة على السلوك الحالي للفرد ومن هذه الحاجات:

1- الرغبة في الحماية ضد الأخطار.

2- تفضيل الفرد للعمل في بيئة مستقرة.

3-الحاجات الاجتماعية: حينما يشبع الفرد حاجاته السابقة تظهر له الحاجات الاجتماعية كدافع أساسي بوجه سلوكه ومنها على سبيل المثال:

1- حاجة انتماء الفرد إلى الآخرين.

2- دعم الآخرين للفرد.

3- الحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية الإيجابية.

4- حاجات المركز والشعور بالذات:

عندما يتم إشباع الحاجات السابقة فإن الحاجة للشعور بالذات تظهر وتصبح هذه الحاجة ملحة تبدأ بتوجيه سلوك الفرد.

5 – حاجات إثبات الذات:

إن ظهور حاجات إثبات الذات يأتي فقط بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى قد أشبعت بصفة أساسية وقد عرف ماسلو حاجة إثبات الذات على أنها رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزا عن غيره من الأفراد وأنه يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه.

من خلال التحليل الدقيق لفلسفة ومضمون هذه النظرية يمكن ملاحظة المؤشرات التالية:

1- أن لدى الأفراد العديد من الحاجات ولكن الحاجة الأكثر إلحاحا هي التي ستفرض نفسها على سلوكه الحالي.

2- أن الإنسان يبحث دائما وبطبيعته ومن ثم فإن كل حاجاته لا تشبع حتى نهايتها بالكامل لمجرد إشباعه لإحدى هذه الحاجات تقل شدة إلحاحها وتظهر حاجة جديدة لتحل محلها، وأن هذه العملية مستمرة ولا نهاية لها وبالتالي يستمر الإنسان دائما في سعيه لإشباع حاجاته.

3- بمجرد إشباع الفرد لإحدى حاجاته بشكل مناسب له فإن هذه الحاجة لن تؤدي إلى التأثير على سلوكه بعد ذلك، ومن ثم لن تدفعه أو تحفزه فيتحول الإشباع المطلوب إلى حاجة أخرى في مستوى أعلى من الإلحاح عن السابقة ساعيا لإشباعها.

4- إن الحاجات تعتمد بعضها على بعض وتتداخل فيما بينها ونظرا لأن إشباع حاجاته معينة لا يجعلها تختفي بالكامل حتى تظهر الأخرى، فإن كل الحاجات تميل إلى عدم الإشباع بالكامل، ومن ثم فإنه على الرغم من أن بعض الحاجات تكون قد أشبعت فإن هذا لا يعني أنها قد سقطت نهايتها.

ثالثا: نظرية لدوجلاس ماك جريجور

لاحظ ماك جريجور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أنة هناك فئتين منهم:

الفئة الأولى: من المديرين تطبيق نظرية ع: وتنظر هذه الفئة من المديرين إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليلا، لا طوح له ويكره المسؤولية، أي أنه يفضل أن يقاد بدلا من أن يقود أضف إلى ذلك أنه إنسان منغلق داخليا شخص غير قابل للتغير بطبعته.

وهـذه الافتراضـات تتطلـب التـداخل النـشط مـن جانـب الإدارة لتوجيـه طاقـات الأفـراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم، وتغير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمـة، وإلا فـإن الأفـراد سـوف يـسودهم حالـة مـن التراخـي إن لم تكـن المعارضـة لأهـداف المنظمـة...وحتـى تـستطيع الإدارة القيام بعملها فلـيس أمامهـا سـوى أن تلـبس ثـوب القـوة أو التـشدد في مواجهـة سـلوك الافراد، بما ينطوي على ذلك من عنف أو تهديد مستمر، وأدوات الإدارة في هذا الـسبيل الإشراف والرقابة المباشرة والممكنة، وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية ع وهي فلسفة العصا والجزرة

التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة فالإدارة تملـك الـتحكم في عمليـة التوظيـف، وأنظمة الأجور والمرتبات وملحقاتها وظروف العمل المادية الأخرى، وهي جميعها لا تخـرج عـن كونها "الجزرة" التي يسعى العامل الحصول عليها مقابل أدائـه لعملـه وبالتـالي فـإن التراخـي في الأداء يحول هذه الوسائل "عصا" يمكن للأداة استخدامها للـضغط عـلى الأفـراد واسـتخدام هـذه العصا أمر مرهون بإرادة الإدارة وليس بإرادة الفرد.

الفئة الثانية: من المديرين تطبق نظرية

إن الفرد وفقا لهذه النظرية هو بطبيعته إنسان فعال قادر على العمـل وراغـب فيـه، قـادر على تحمل المسؤولية والاستعداد لتنمية أهداف المنظمة، مـتحمس للقيـادة وعـلى الإدارة خلـق الظروف الملائمة لزيادة قدراته ولتحقيق أهدافه، لذلك فهم محررون من الرقابـة المبـاشرة ولهـم الحرية لتوجيه أنشطتهم ولتحمل مـسؤولياتهم ولإشـباع حاجيـاتهم للإنجـاز والاحـترام وتحقيـق الذات وعلى الإدارة تفويض سلطاتها للأفراد ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية.

رابعا: نظرية العلاقات الإنسانية دلتون مايو:

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أيا كان مستواهم لبعـضهم الـبعض مـن حيـث سـلوكهم وتـصرفاتهم وميـولهم ورغبـاتهم حتـى يمكـن خلـق التفـاهم المتبـادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية وصـاحب هـذه النظريـة إيلتـون مـايو وزملائـه في

مصانع هوثورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية حيث كانت تعاني إدارتها عن ظاهرة خطيرة هي تقييد العمال لإنتاجهم وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية مثل الأجور والإضاءة وأيام العمل وفترات الراحة تضح أنها ليست هي العامل المؤثر لحوافز العمل مبنية على أساس العلاقات الإنسانية.

ومن أبرز الدراسات في هذا المجال التي قام بها "رنيس ليكرت" وانتهت إلى الأهمية الحيوية للجانب الإنساني فخلق البيئة الصالحة والعادلة والإيجابية والتي تقع مسؤولياتها الأولى على المهارة لتوفير التفاهم المتبادل والمتعاون والمشاركة الإيجابية من شأنها تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.

<u>خامسا: نظرية التوقع والتفضيل لفيكتور فروم</u>

تبنى هذه النظرية على عدد من التفسيرات السلكية لحوافز الأفراد في مواقف العمل أهمها فرضين:

الأول: إن الفرد يفضل عادة عندما يقوم بنشاط معين ذلك النوع من النشاط الذي تعود إليه نتائجه بأكبر نفع ممكن أو بأكثر القيم.

الثاني: يجب الأخذ في اكتساب أمرين:

1- الغايات والرغبات التي يهدف الفرد إلى تحقيقها.

2- المدى الذي يصل إليه اعتقاده بأن نوع النشاط الذي اختاره أو فضله طبقا للغرض الأول هو الذي سيحقق له الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها.

فإذا كانت النقود تمثل الهدف الذي يرمي إليه الفرد واعتقد أن زيادة الإنتاج هو الوسيلة لتحقيقها، فإن زيادة الأجر تبعا لإنتاجيته سوف تلعب الدور الرئيسي في تحقيق أهداف المنظمة وكلما زادت درجة اعتقاد الفرد بأن زيادة الإنتاج هي الوسيلة للحصول على الزيادة فالأجر - الحافز- كان هذا الحافز هو الحافز الرئيسي الذي يجب أن تأخذ به المنظمة لتشجيع الفرد إلى تحقيق أهدافها.

سادسا: نظرية العاملين لفردريك هرزبرج

نتيجة للدراسات التي قام بها صاحب هذه النظرية وزملائه على مجموعة من المحاسبين والمهندسين لمعرفة اتجاهاتهم نحو العمل بينت افتراضاتهم حول الحوافز التي تشكل وتدفع السلوك الإنساني في بيئة العمل واستنتجوا وجود مجموعتين:

المجموعة الأولى: مراحل الصحة البيئية وتدخل فيها العوامل الآتية سياسة الإدارة، العلاقات بين الأفراد الإشراف، ظروف العمل المادية والنقود.

المجموعة الثانية: الحاجات التي تشعر الفرد بالرضاء نحو عمله وتعود للعمل ذات وتسمى العوامل الحافزة إذا أنها تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء متميز.

سابعا: نظرية الإنجاز لدافيك ماكلاند

لاحظ دافيد من بين الحوافز التي تحكم سلوك الفرد وأدائه حافزا يجذب الانتباه أكثر من غيره وهو الحافز على الإنجاز لوجود مستويين لأداء الفرد هما: مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي.

أنواع الحوافز:

وتنقسم إلى قسمين:

1- الحوافز المادية: ويقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد التنظيم المادية فقط دون غيرها، فالروح المعنوية تعني أن الفرد يؤدي عمله ويكون متحفزا لأداء هذا العمل لاعتقاده بأنه سيحصل في المقابل على ما يريد ولكن في الوقت نفسه فإن الفرد يريد من هذه الحوافز قدرتها على تامين حاجاته الأساسية وتشمل هذه الحوافز ما يلي:

1- الأجور وملحقاتها.

2- ديمومة العمل.

3- الظروف المادية للعمل.

1- الأجور: يعتبر الأجر العادل الذي يحصل عليه الفرد من أهم أنواع الحوافز على إطلاقها في كافة المنظمات، فللأجور فعالية واضحة تتلخص بأن الفرد يحصل على أجر محدد مقابل العمل والجهد الذي يقوم به، ولاختلاف احتياجات الأفراد لا يمكن تصميم نظام للأجور يستطيع تحفيز كافة الأفراد بنفس الدرجة.

2- ديمومة العمل: يعتبر عنصر العمل المصدر الأساسي لدخل معظم أعضاء التنظيم بحيث إذا توقف الفرد عن ممارسة عمله في المنظمة فإن دخله يتوقف أيضا لذا فإن ديمومة العمل تعتبر من العناصر التي تحفز الفرد بذل مزيد من الجهد.

3- الظروف المادية للعمل: تؤثر الظروف المادية على كفاءة الفرد في العمل، لذا يجب تهيئة هذه الظروف لخلق مناخ يحق التوازن بين حاجة الفرد والحاجة الذي يقدمه هذا المناخ.

2- الحوافز المعنوية: يقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات من توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية ويأتي في مقدمة هذه الحوافز:

1- فرصة الترقية والتقدم في العمل.

2- مناخ الإشراف.

3- مناخ الجماعة.

4- صورة المنظمة.

5- طبيعة العمل.

6- فلسفة التنظيم تجاه أجزاء التنظيم.

إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعتمد اعتمادا مباشرا على قدرة العاملين بها في إنجاز ما هو مطلوب منهم وأحرز النتائج تبعا لذلك، وباعتبار المنظمة مجتمع بشري وإنساني يضم أفراد يعملون لتحقيق أهداف محددة أو معروفة ومن المعروف أن لكل فرد من هذه المنظمة سلوكه وطباعه وتصرفاته وحاجاته ورغباته التي قد تختلف عن تلك التي تكون لغيره من الأفراد العاملين معه وسنتطرق في هذا الفصل السلوك الإنساني في المنظمة ويندرج تحته دوافع العمل الفيزيولوجية والنفسية بعدها الاتصال نظرا لأهميته في التعامل وكذا القيادة التي تعتبر العنصر الفعال في تنسيق الوظائف والمهام ومتابعة السلوك في المنظمة.

دوافع العمل

يعتبر الأفراد العاملون الوحدات الأساسية في المنظمة إذ تتوقف عليهم كفاءة الأداء والسيطرة على المتغيرات الموقفية المختلفة ولقد أشارت الدراسات السلوكية المعاصرة إلى محددات كفاءة أداء الأفراد العاملين والتي أهمها المقدرة على العمل والدافع والرغبة في العمل بالإضافة إلى ذلك

المطلب الأول: مفهوم دوافع العمل وأهميته.

يرتبط مفهوم الدوافع بالسلوك الإنساني إذ أن عملية السلوك قائمة على افتراضات أساسية هي:

أ- إن السلوك هو نتيجة أي أن هناك أسباب كل سلوك.

ب- إن السلوك يفز أو يشار بفعل مؤثرات معينة بحيث ينجم عن هذه الإشارة سلوك محدد.

ج- إن هذا السلوك ينتج هو لتحقيق هدف معين.

من كل ذلك يتضح بأن الدافع هو الحاجات والراغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف معين فعندما تشبع الحاجات والرغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتر في سلوكه والنموذج التالي يوضح عملية ظهور الدافع.

نظرية ماسلو:

يوضح سلم ماسلو خمس مجموعات من الحاجات لدى الأفراد تندرج من الحاجات الدنيا التي سماها بالحاجات الفيزيولوجية إلى الحاجات المتعلقة بالأمان ومن ثم الحاجات الاجتماعية ومن ثم حاجات التقدير وأخيرا حاجات تحقيق الذات والشكل التالي يوضح سلم ماسلو:



جدول رقم: أساليب استجابة المنظمة للحاجات المحددة في سلم ماسلو

الحاجة	الوسائل التحفيزية
الفيزيولوجية	أنظمة الدفع والأجور. برامج التغذية والإطعام (إطعام غذائي) برامج وخدمات الإسكان
الأمان	- خطط الفوائد والمزايا المعينة. - الرواتب التقاعدية - برامج العناية بالأطفال - البرامج الصحية
الاجتماعية	- فترات الاستراحة - الفرق الرياضية - السفرات العائلية فرق العمل
احترام وتقدير الذات	- الاستقلالية - المسؤولية - الدفع كمركز للموقع - نوعية المكتب وتأثيثه
تحقيق الذات	- الوظيفة المتحدية - المواقع القيادية - الصلاحيات والاستقلالية

2- نظرية الدلفر: تعد هذه النظرية تطويرا لنظرية ماسلو إذ تضع الحاجات التي جاء بها ماسلو في ثلاث مجموعات بدلا من خمس هذه المجموعات هي:

- حاجات الوجود.
- حاجات الانتماء.
- حاجات النمو

حيث تعتبر حاجات الوجود عن الحاجات الفيزيولوجية في نظرية ماسلو وتعكس حاجات الانتماء، الحاجة للتقدير أما الحاجة لنمو فهي تقابل الحاجة التي تحقق الذات الذي عبر عنها ماسلو.

3- نظرية ماكيلاند الثلاثية:

ركز على ثلاث حاجات أساسية لدى الأفراد العاملين هي:

1- الحاجة إلى الانجاز.

2- الحاجة إلى الانتماء.

3- الحاجة إلى السلطة.

إن الحاجة إلى الانجاز هي حاجة الفرد للتمكن من العمل الذي يؤديه وكفاءته فيه، إضافة إلى بحثه المستمر عن المهام المتحدية والصعبة. أما الحاجة إلى السلطة فتشير إلى رغبة الفرد في السيطرة والتحكم بالآخرين وتحمل المسؤوليات والمهام المتحدية، أي الفرد يمتلك القدرة على قيادة الآخرين والسيطرة عليهم إن تشخيص هذه الحاجات الثلاث يتيح الفرصة للمنظمة لتمييز الأفراد وإتباع الأساليب المختلفة لإشباع حاجاتهم وفي الغالب يتميز الأفراد الذين يمتلكون الحاجة للإنجاز بقدرات عالية ويفضلون المهام المتحدية في حين أن الذين تكون حاجاتهم الاجتماعية واضحة تماما يقيمون العلاقات الإنسانية، كما أن الأفراد الذين تكون لديهم رغبة السلطة يتطلعون للمواقع الإدارية والقيادية.

4- نظرية هرزبرج ذات العاملين:

من أهم نظريات المحتوى التي لاقت رواجا من قبل الباحثين والتطبيقيين هي نظرية هرزبرج إذ حاول هرزبرج وزملائه تحديد خصائص محتوى الأعمال بالآتي: المسؤولية والاستقلالية، وتقدير الذات وتحقيق الذات (النمو والتطور) هذه الخصائص التي سميت بالعوامل الدافعية يمكن إشباعها من خلال إناطة الصلاحيات والمهام المتحدية والاستقلالية. وكذا تم تحديد العوامل الصعبة التي تقابل الحاجات

الفيزيولوجية وحاجات الأمان والحاجات الاجتماعية في سلم ماسلو والتي يمكن إشباعها من خلال الحوافز المادية كتوفير الظروف البيئية المناسبة والأجور وسياسات المنظمة والمكافأة التقاعدية وضمانات العمل ولقد اوضحت هذه النظرية بأن إشباع الحاجات المرتبطة بمحتوى العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في حين أن العوامل الصحية هي عوامل حيادية، أي لا تؤدي إلى الرضا وإنما تمنع عدم الرضا.

ثانيا: نظريات العملية

تركز نظريات عملية الدافع على المتغيرات الرئيسية التي تفسر السلوك البشري ومن أهم النظريات في هذا المجال نظرية العدالة لأدمز، ونظرية التوقع لفروم.

1- نظرية العدالة:

توضح هذه النظرية العلاقة بين أداء الفرد وشعوره بعدالة المقابل الذي يستلمه كحاضر للأداء، ويميل الفرد إلى مقارنة أدائ بأداء غيره من الزملاء والحافز الذي يستمده مع الحافز الذي يستلمه زملائه فإذا وجد أن هناك عدالة في الحوافز فإنه سيرتفع مستوى رضاه عن العمل وتزداد دافعيته والعكس يحصل عادة لا تكون هناك عدالة، إذ يشعر الفرد بالغبن مما يؤدي إلى تبني سلوكيات معينة منها تقليل الجهود المبذولة من قبله أو التفريط في نوعية المنهج الذي ينتجه، أو تغيير مستوى أدائه أو الانسحاب من المنظمة والبحث عن عمل آخر يحقق له الشعور بالعدالة والرضا.

2- نظرية التوقع:

تفترض هذه النظرية التي جاء بها فروم على أن الدافعية هي محصلة التفاعل بين عوامل ثلاثة، هي الجهود المبذولة والكافية من هذه الجهود وتوقع الفرد بأن الجهود ستقود إلى الأداء وهذا الأداء سيقود إلى فوائد مباشرة وهذه المعادلة توضح هذه العوامل.

الدافعية: الجهد المبذول الكافئ (القيمة النسبية المتوقعة من المخرجات) احتمال المخرجات (التوقيع العلاقة المتوقعة بين الأداء والمكافئة).

إن سلوك الفرد مبني على تصوراته وتحليله للبدائل المختلفة في أدائه والموازنـة بـين الكلفـة والفائدة المتوقعة لكل بديل من تلك البدائل، إذ يسلك الفرد السلوك الذي يتوقع أن يحقـق لـه الفائدة الأكبر ويجنبه الصعوبات.

فهذه النظرية إذ تؤكد على أن ارتفاع الدافع يعتمد على درجة العلاقة الإيجابية بين الجهود النظرية من قبله وتوقعه بأن هذا الجهد سيؤدي إلى مخرجات متمثلة بتحـسين الأداء وأن هـذه المخرجات المتمثلة بالأداء ستؤدي إلى المكافئة المرغوبة من قبل الفرد.

المطلب الثالث: الدوافع وبعض الظواهر الإنسانية

تؤثر الدوافع على العديد من الظـواهر الإنـسانية في المنظمـة إذ أن عـدم اهـتمام المنظمـة بتنمية الدوافع الإيجابية ونح العمل يؤدي إلى بروز بعض الظواهر السلبية لدى العـاملين، ومـن أهم هذه الظواهر ظاهرتي الرضا الوظيفي والانتهاء الوظيفي.

أ- الرضا الوظيفي

لقد نال الرضا الوظيفي اهتماما كبيرا من قبل البـاحثين والعلـماء الـسلوكيين إذ يعـبر الرضـا الوظيفي عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة إذ أن هذه المشاعر تعطـي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به وبما أن رغبـات الأفـراد مختلفـة، لذا فإن هناك تباينا في اتجاهاتهم نحو القيم ذات أهمية بالنسبة إليهم فـالبعض يعطـي أهميـة كبيرة للأجور قياسـا بالعوامـل الأخـرى، في حـين أن بعـض الأفـراد يعطـي قيمـة أعـلى للاسـتقرار الوظيفي ولذلك فإن الرضا الوظيفي هو تغير عن مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفضيلية إذن الرضا يحصل لدى الفرد عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة إليه.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني داخل المؤسسة

أولا: تعريف العرف

يقصد باصطلاح العرف أحد معنيين:

1- فقد به اعتياد الناس على إتباع سنة معينة في العمل بحيث تنشأ عن تواتر العمل بهـذه السنة قاعدة يشعر الناس بإلزامها إلزاما قانونيا يكفل احترامها أي هو تـواتر العمـل عـلى الأخـذ بالحلول معينة إلى الحد الذي تكون معه اعتقاد بضرورة احترامها والانصياع لحكمها.

2- وقد يقصد به القاعدة أو السنة ذاتها التي تحمل اعتقاد الناس بأنهم ملزمون على اطراد إتباعها في العمل.

وبهذا فإن العرف هو الاعتياد على سلوك معين في العمل ومن هذا المعنى يتضح ما يلي:

أ- العرف قانون: سيؤدي ذلك أن يستعمل اصطلاح العرف بمعنى تواتر العمل بنسبة معينة توترا يمليه الاعتقاد في وجوب إتباع هذه السنة أو أن يـستعمل للدلالـة عـلى القواعـد القانونيـة ذاتها المستمدة من هذا التواتر.

ب- العرف قانون غير مكتوب: ذلك أن القواعد المكونة لـه عـلى حـلاف قواعـد التـشريع لم تدون في وثيقة رسمية.

مزاياه وعيوبه

1- المزايا: تتمثل مزاياه فيما يلي:

يتميز العرف بكونه وليد إرادة أفراد المجتمع التي فرضت السلوك المعتاد فهو يعـبر لـصدق كما يريده المجتمع مما يجعله نوعا من الديمقراطية المباشرة.

إن نشوء قواعد العرف على النحو السابق يجعلهـا ملائمـة لظـروف أفـراد المجتمـع ويكفـل تطورها بطريقة طبيعية مما يجعلها ملائمة بصفة دائمة لتلك الظروف.

قد يكون الرضا إجماليا أي عن كافة أوجه العمل وقد يكون رضا بجانب أووجه واحد من أوجه العمل كالرضا عن الأجور أو عن نوعية الإشراف بغض النظر عن الجوانب الأخرى وهذا ما يسمى بأوجه الرضا.

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي نذكر منها:

1- الأجور والرواتب: يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل بالنسبة للأفراد كلما زاد رضاهم عن العمل والعكس صحيح.

2- محتوى العمل وتنوع المهام:

يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحية ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد، حيث يشعر بأهمية عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل.

3- إمكانية الفرد وقدرات ومعرفته بالعمل:

يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، إن إناطة أعمال أو مهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك.

4- فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:

إن المنظمة التي تتبع الأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ إن إشباع الحاجات العليا ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

5- نمط القيادة:

توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون

بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

6- الظروف المادية للعمل:

تؤثر الظروف المادية للعمل من تهوية وإضاءة ورطوبة وضوضاء وعلى درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل.

7- عدالة العائد:

أوضح أدمر كما أشرنا في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستعملة قياسا بمداخلاته مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمخلاتهم وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدلات ما يستلمه غيره يشعر بعدم العدالة وتكون الشحنة والاستياء وعد الرضا.

الانسحاب الوظيفي:

أشارت الكثير من الدراسات وجود علاقة واضحة بين الدوافع والرضا الوظيفي من جهة والانسحاب من الوظيفة من الجهة الأخرى لقد عرف هولن الانسحاب الوظيفي بأنه مجموعة من السلوكيات المؤدية إلى عدم رضا الأفراد عن العمل إلى الدرجة التي تؤدي إلى تجنب والابتعاد عن موقف العمل.

وهناك أربعة مظاهر سلوكية للانسحاب الوظيفي هي:

- التغير السلوكي:

تكون الاستجابة الطبيعية لعدم الرضا محاولة تغير الظروف المؤدية إلى عدم الرضا وهذا من الممكن أن يقود إلى صراع ومواجهة بين الرئيس والمرؤوس، وقد تتطور الأمور إلى شكاوي وتظلمات، سواء بشكل غير ظاهري أو بتظلمات رسمية واضحة، وإذا لم يستجيب المسؤول الإداري فقد ترفع الشكوى إلى النقابة أو الاتحادات المهنية التي ينظم إليها العمال وقد تتطور الشكوى أمام القضاء وقد تحاول

الغدارة الإحاطة بهذه المشاكل والاستجابة للعامل المتظلم لتجنب الصراع والحفاظ على الروح المعنوية للعامل.

- الانسحاب الوظيفي المادي:

إن عدم التغير في الظروف المؤدية إلى التنظيم قد يدفع العامل إلى ترك الوظيفة، غما بالانتقال إلى موقع آخر ضمن المنطقة أو ترك المنظمة كليا، وهذا الترك يؤدي إلى ارتفاع معدل الدوران وهو ظاهرة غير طبيعية ومكلفة للمنظمة، إذ يترتب على ارتفاع معدل التوازن العديد من التكليف منها تكاليف الإحلال أي استبدال العامل التارك أخر وتكاليف الفرصة المطاعة فهذه التكاليف تمثل فقدان الكفاءات والمهارات العالية واستقطاب هذه المهارات من قبل المنضمات المنافسة.

- ضعف الاندماج الوظيفي:

يحصل هذا عندما يعتبر العامل عمله غير ذي أهمية في حياته، أي أن ارتفاع الأداء أو انخفاضه لا يؤثر على شعوره بالفخر والتقدير الذاتي إذ لا يبرز لديه مفهوم تقدير الذات وإذا ما حصل ذلك فإنه يصعب تنمية الدافع لدى العامل.

ضعف الالتزام:

إن عدم التزام الفرد اتجاه منظمته وعمله يؤدي به إلى عدم الرغبة في البقاء والاستقرار وتفضيل تركز العمل في أول فرصة تتاح له.

المشاكل الصحية:

تحصل المشاكل الصحية النفسية بسبب ما مر ذكره من مظاهر الانسحاب الوظيفي، من هذه المشاكل والقلق والتوتر في العمل، وهذا ما يحصل بسبب وجود الفرد في موقف غير موضوعي مع عدم إمكانيته في تغيره وعدم توفر الظرف المناسب لترك العمل بأي شكل من أشكال الترك، إن نتائج كل ذلك تعرض من الفرد للضغوط

النفسية العالية المؤثرة على صحته النفسية وأشارت بعض الدراسات في هـذا الميـدان إلى وجـود علاقة بين الضغوط النفسية المرتبطة بالعمل وبعض الأمراض العقليـة كالـذهان وأمـراض القلـب والشرايين.

- العلاقات الاجتماعية

هي مجموعة مركبة من العلاقات التـي تـربط أفـراد المجتمـع بعضـهم بـبعض ومـن هـذه العلاقات المبادئ والقيم والتقاليد والعـادات والطقـوس، إضـافة إلى الحضـارة، الـتراث، والتـاريخ الواحد واللغة المشتركة والأهداف الواحدة إذن هناك تأثير بين الفرد ومجتمعه بصورة مستمرة

التوصيف الوظيفي هو وثيقة تعدها الشركات لكـل وظيفـة عـلى هيكـل تنظيمـي، بحيـث يتضح في الوصف الوظيفي مجموعة عناصر هامة مثل:

- المسمى الوظيفي،
- مكان العمل،
- المسؤول المباشر،
- رقم الوظيفة،
- تاريخ استحداث المنصب الشاغر،
- الإدارة التي يقع بها الشاغر الوظيفي،
- واجبات الوظيفة التي يناقشها الوصف الوظيفي المعني،
- الاهلية أو المؤهلات التي يجـب أن يتمتـع بهـا صـاحب الوظيفـة والمـؤهلات العلميـة والتدريبية تدريب المطلوبة من صاحب الوظيفة.

ويختلف إعداده من مؤسسة إلى أخرى في طريقة اعداد الوصف الوظيفي، ولكنها جميعا تجتمع على ان تكون العناصر المذكورة اعلاه، أو معظمها، متوفرة في الوصف الذي يتم اعداده لكل وظيفة في الشركة.

وفي العادة، يكون الوصف الوظيفي جاهزا قبل الاعلان عن الوظيفة، وتتم مقابلة طالبي الوظائف على أساس من مكونات الوصف الوظيفي الموجود لدى إدارة الموارد البشرية، وتكون هذه الوصوفات جزءا من دليل الشركة المنظمة الدولية للمعايير الاجرائي (procedural guide) الذي يشتمل أنظمة العمل وسياسات الشركة.

ولا تتشابه الوصوفات الوظيفية لنفس الوظيفة عند كل الشركات، حيث ان كل شركة لها انشطتها الخاصة، ولها طبيعتها الخاصة، ولها توزيع الواجبات الخاص بها، لذلك ليس من السهل تطبيق نفس الوصف الوظيفي لوظيفة مدير شؤون العاملين على كافة مدراء شؤون العاملين في كل الشركات شركة، وان كانت هناك مهما وواجبات مشتركة بين كافة مدراء شؤون العاملين في كافة شركات الاعمال.

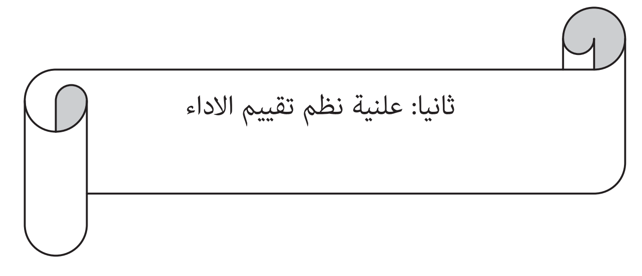
الهدف من التوصيف الوظيفي هو أن يكون هناك مخطط واضح لكل من الواجبات والمسؤوليات لجعل عملية مباشرة ومركزة قدر المستطاع

توصيف الوظائف قد يتضمن العناصر التالية:

- تحسين التعاون من خلال منح جميع أعضاء الشركة رؤية عام عن المهام الوظيفية لديهم
- إمكانية التدرج الوظيفى داخل الشركة
- تحديد مبلغ نظير كل وظيفة
- زيادة النتائج حسب مواصفات المسؤوليات ومؤشرات الأداء الرئيسية
- الارتقاء الوظيفى تبعاً للكفاءات
- ويمكن أن تشمل عبارة "أداء الواجبات كما تم تكليفك بها"

أولا: أهمية تقييم اداء الافراد العاملين

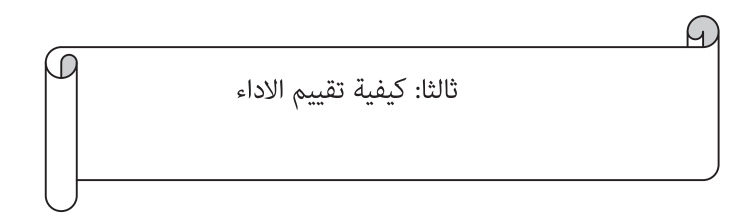
لا بد من وجود نظام متكامل يضمن اداء سليما يتحقق من خلاله عـدة معـايير موضـوعية يشعر من خلالها العاملين بان تقييمهم تقييما موضوعيا بعيدا عن الاهواء وتعتـبر لا عمليـة اداء المرؤسيين احدى الوسائل التى تكشف عن مستوى التوافق بـين الوظـائف لما لهـا مكـن اهميـة قصوى ويمكن ان تؤدى نتائج هذا التقييم الى اعـادة النظـر فى سياسـات المؤسـسة وبالتـالى فـان تقييم اداء الافراد ومتابعتهم فى حقيقة الامر تقيـيما منـاظر لحظـة التـدريب المنفـذة والموجهـة لمختلف المستويات التنظيميـة فى الكليـة ومـدى نجاحهـا وإخفاقهـا فى صـقل مهـارات وتنميـة ومعرفة الاحتياجات التدريبية ومن ثم فان تطبيق نظام الحافز فى الاداء يعتـبر عـاملا اساسـيا فى تقدم وتطور الاداء.



من الضرورى اعلان تقييم اداء اى عامل او موظف حتى يعرف مـستوى ادائـه ومـا متوقـع منه لدفع كفاءته ومدى ما حققه من ورأى رئيسه في عمله ونقاط الضعف والقوة وتلاشى نقـاط الضعف ومن الضرورى ايضا الاشارة بالأداء الجيد وتحفيز صـاحبه حتـى يفيـد بـه الاخـرون. امـا الاداء الضعيف فلا بد ايضا من تلاشى نقاط ضعفه والعمل على اصلاحها.

انـواع الحـوافز(ماديـة - معنويـة) ومـن وظائفهـا ان اهميتهـا انهـا تعـزز الاداءات الجيدة وتقوى من الاداءات المتدنية ومن شانها انها تحفز العاملين وتحثهم على الابـداع والإنفاق وتجويد الاعـمال كـما للمكافـآت العينيـة والتـى تمـنح للعـاملين كلـمات الثنـاء

والشهادات وخلاقه الحوافز السلبية (العقاب) الجزء الرادع المادى ولابد من ربط الحوافز بالأداء حتى نضمن اداء جيدا.



هناك مجموعتان من الطرق التى يمكن من خلالها تقييم العاملين بالكلية كالاتى:

المجموعة الأولى: الانظمة التقويمية التى تعتمد على الاحكام او التقديرات الحكمية

أ- التقارير الدورية الربع سنوية

- تم تصميم نموذج تقرير دورى يتم توزيعه على مديرى الادارات وأمين الكلية ومدير الشئون الادارية ورؤساء الاقسام الاكاديمية لتقييم العاملين تحت رئاستهم.
- يتم تجميع التقارير وتحليلها ورفع نتائج التحليل لإدارة الكلية لاتخاذ الاجراءات التصحيحية المطلوبة.
- يتم ادخال نتائج التقارير السابقة على مدار اربع دورات على برنامج حاسب الى ومن خلالها يتم الحصول على منحنى رسم بيانى يمثل قياس مستوى اداء العامل على مدار العام.

ب- استخدام اسلوب المقارنة الزوجية

وفى هذا النظام يطلب من المديرين أو المشرفين مقارنة أداء الفرد مع اداء الآخرين الذين يؤدون نفس العمل حيث يرتب المدير أو المشرف الافراد تصاعديا من الادنى فى ادائه الى الاعلى أداء أو تنازليا أو يقوم بمقارنة عمل فرد مع جميع الأفراد الذين يخضعون للتقييم اذ يقيم الفرد (1) مع (2) ومن ثم مع (3) ومع (4) وهكذا لتحديد من هو الافضل وبعد ذلك يجرى ترتيب اللأفراد.

ج- طريقة الاحكام المطلقة

وفى هذه الطريقة يقوم المـديرين بقيـاس مـستوى أداء الأفـراد اعـتمادا عـلى معـايير الأداء الموضوعة لكل وظيفة لذا فانه ليست هناك مقارنة بين الأفراد بل ان المـشرفين يقومـون بترتيـب الأفراد على وفق المعايير المحدودة فى قوائم التقييم.

المجموعة الثانية: الانظمة المعتمدة على السلوكيات و السمات

♣ نظام تقييم الاداء معتمداً على السمات: يعتمـد هـذا النظـام فى التقيـيم عـلى خـصائص الافراد والتى تؤثر بشكل كبير على ادائهم الوظيفى ومن طرق هذا النظام:

أ – طريقة الترتيب:

يقوم مديرى الادارات ورؤساء بترتيب الأفراد حسب كفاءتهم ومن خـلال مقارنـة كـل فـرد منهم بزملائه، ويفضل استخدام هذه الطريقة عندما يكون عدد الأفراد المطلوب تقـويم أدائهـم قليل.

ب- التقويم على اساس النتائج:

تقوم هذه الطريقة على أساس ما أحرزه الموظف مـن نتـائج كأسـاس لتقـويم أدائـه حيـث يشترك في هذه النتائج الـرئيس ومرؤوسـيه، وهـذه الطريقـة تخلـق نوعـا مـن التعـاون في الأداء والمشاركة في المسئولية فتشيع روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين وتجعلهم أكثر اسـتجابة لعملية التقويم.

♣ نظام قياس السلوكيات: يعتمد هذه النظام على سـلوكيات الموظـف مثـل (الانتظـام فى العمل والتعاون مع الاخرين والالتزام بمواعيد العمل) ومن طرق هذا النظام:

أ- طريقة قياس التدرج السلوكى:

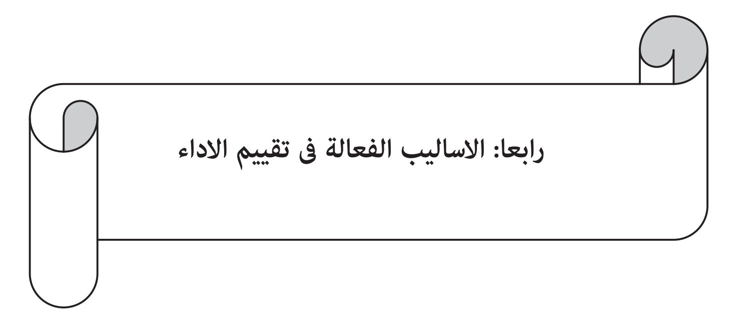
يقوم مديرى الادارات ورؤساء بتقويم أداء موظفيـه باسـتخدام ميـزان متـدرج سـلوكى مـن "ممتاز" إلـى "غير مرضى". وتتميز هذه الطريقـــة بالسهولة والبساطـة.

ب – طريقة مراقبة الاداء السلوكي:

فى هذه الطريقة يقوم مديرى الادارات والأقسام العلمية بملاحظة السلوكيات المتكررة للموظف على فترات متباينة، حيث يتم قياس السلوك الفعلى.

ج – طريقة التعامل مع المواقف الحرجة:

تعتمد هذه الطريقة على السلوكيات الاساسية التى تساعد فى الاداء الفعال وتسجيل هذه المواقف بواسطة الرئيس المباشر بالسلب او الايجاب.



من اجل تقييم ناجح لأداء الافراد يجب على الرؤساء اتباع اساليب فاعلة وقادرة على القياس الصحيح ومن المؤشرات التى يمكن اتباعها فى هذا التقييم الاتى:

♣ مؤشرات قياس مدى كفاءة الموظف فى اداء مهام العمل:

يتم قياس كفاءة الموظف بواسطة ما يسمى بالتقارير الدورية وتكون هذه التقارير مفيدة لكل من الرئيس المباشر وإدارة الكلية وإدارات شئون العاملين والتنظيم والتدريب بالاضافه الى الموظف الذى يتم تقييمه، وتكون النتائج المتوقعة:

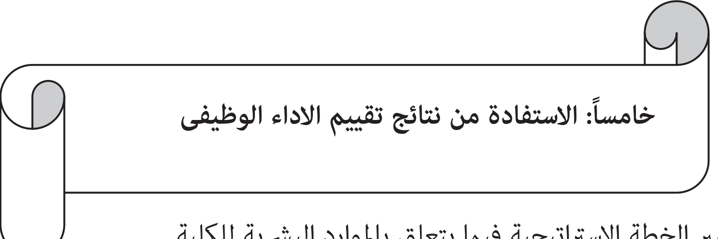
- اداء الموظف الفعلى = الاداء المطلوب منه
- اداء الموظف الفعلى > الاداء المطلوب منه
- اداء الموظف الفعلى < الاداء المطلوب منه

♣ مؤشرات قياس الانضباط الوظيفى:

يستخدم هذا المؤشر فى قياس مدى انضباط الموظف من خلال نتائج المعايير الآتية:

- معدل التزامه بتعليمات الادارة
- معدل تأخره عن العمل
- معدل غيابه
- معدل الاخطاء

ومن خلال هذه المؤشرات يتم تكريم الموظف الذى يتسم ادائه بالايجابية، ومعالجة القصور من الموظف الذى ادائه اقل من المطلوب منه.



- تغيير الخطة الاستراتيجية فيما يتعلق بالموارد البشرية للكلية.
- تطوير اداء العاملين بالكلية.
- توزيع الحوافز التشجيعية والاستثنائية بشكل عادل
- رفع الدوافع لدى العاملين.

♣ معايير وآليات اختيار الموظف المثالى

تهدف عملية اختيار الموظف المثالى الى تشجيع الموظفين بالكلية على تطوير ادائهم بما يحقق التطوير المستمر لزيادة كفاءة وفاعلية الكلية.

معايير اختيار الموظف المثالى

المواصفات التى يجب ان يتمتع بها الموظف المثالى:

أ- الاداء الوظيفى

*لديه القدرة على اتخاذ القرار المناسب.

* لديه المهارة في المتابعة والتوجيه.

* يتمتع بالمهارة في التنسيق وتوزيع العمل.

* لديه القدرة على التخطيط.

* لديه القدرة على تقييم وتطوير الأداء.

* يحافظ على أوقات العمل.

* المعرفة بنظم العمل وإجراءاته.

* المعرفة بأهداف ومهام الوظيفة.

* القدرة على التغلب على صعوبات العمل.

* يمكنه تحمل مسئوليات أعلى.

* يتابع ما يستجد من اعمال.

* المشاركة الفعالة فى الاجتماعات.

* لديه المهارة فى اعداد التقارير.

* يساهم فى تقديم الافكار والمقترحات.

ب – الصفات الشخصية

*لديه القدرة على الحوار وعرض الرأي

*تقدير المسئولية

* حسن التصرف

* يتقبل التوجيهات من رؤساؤه ولديه الاستعداد لتنفيذها

* الاهتمام بالمظهر

ج - العلاقات مع الاخرين

* يمتلك علاقات طيبة مع زملائه بالعمل ورؤسائه

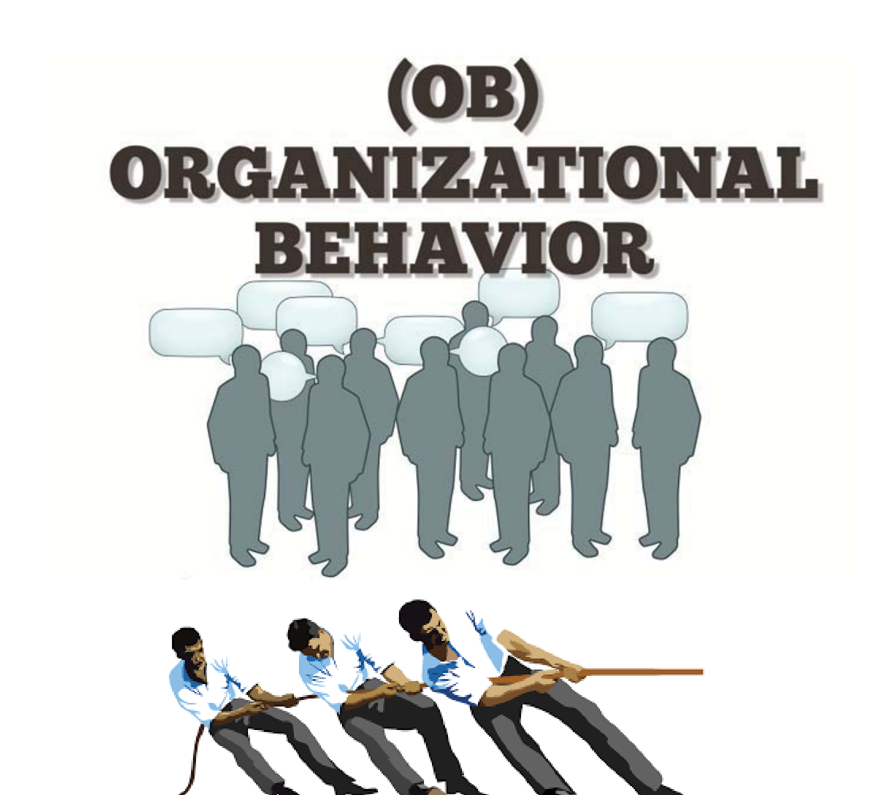
* يتعاون مع زملائه لانجاز العمل بطريقة صحيحة

* يشارك فى الانشطة والمناسبات الاجتماعية بالجامعة

* يجيد العمل فى مجموعات بطريقة منظمة

الباب الرابع

إدارة السلوك التنظيمي



مدخل دراسة السلوك التنظيمى.

نحن نحتاج إلى تفسير لسلوك الناس الذين نعمل معهم، وقد يطول البحث وتطول المعاناة التي نلاقيها في محاولة فهم الآخرين بل في فهم أنفسنا، فنحن في حاجة إلى معرفة الأسباب المؤدية للسلوك، بل وأيضًا السبب في الاستمرار في هذا السلوك أو التحول عنه، وإذا انتقلنا إلى مجال الأعمال والمنظمات التي نعمل فيها، تزداد حاجة الرؤساء والزملاء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الاقتصادية.

إن علم السلوك التنظيمي يحاول أن يقدم إطارًا لكيفية تفسير وتحليل السلوك الإنساني، وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلًا والسيطرة عليه أو التحكم فيه، ويقصد بالسلوك الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك.

و يعرف السلوك التنظيمي بانه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجه لاحتكاكه بغيره من الافراد أو نتيجه لاتصاله بالبيئه الخارجيه من حوله ويتضمن بهذا المعنى كل مايصدرعن الفرد من عمل حركي، تفكير،سلوك لغوي، مشاعر، أدراك، أنفعالات.

كما يقصد بالمنظمات تلك المؤسسات التي ننتمي إليها، وتهدف إلى تقديم نفع وقيمة جديدة، كالمصانع والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس والنوادي والمستشفيات وغيرها.

فالسلوك التنظيمي تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمهما علم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي، والذي يهتم بسلوك الناس داخل المنظمات.

ويعنى السلوك التنظيمي أساسًا بدراسة سلوك الناس في محيط تنظيمي، وهذا يتطلب فهم هذا السلوك والتنبؤ به والسيطرة عليه وعلى العوامل المؤثرة في أداء الناس كأعضاء في المنظمة.

وعرف كلا من Greenberg &Baron السلوك التنظيمي بأنه (مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات، وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة رفاهية الفرد.

وبالرغم من أن السلوك التنظيمي هو مجال نامي للمعرفة وبه كثير من المبادئ العلمية الهامة، والتي تساعد في فهم سلوك الناس داخل منظمات العمل وفي بلاده، إلا أنه ليس علما بالمعنى المعترف به، فهو ليس مستقلًا، وليس له مجال معرفي محدد خاص به، كما أنه لا يخرج أناسًا ذوي مستقبل وظيفي متميز في هذا المجال، فعلم السلوك التنظيمي هو محصلة علوم أخرى، وأهم هذه العلوم المستقرة هي علم النفس، وعلم الاجتماع، ويقدم علم النفس محاولة لتفسير السلوك الفردي، وأهم مجالاته: هي التعلم، والإدراك والحكم على الآخرين، والشخصية، والدافعية، والقدرات، والاتجاهات النفسية وغيرها، أما علم الاجتماع فيقصد به ذلك العلم الذي يدرس التفاعلات الإنسانية أو ذلك العلم الذي يدرس الجماعات، واهم الموضوعات التي يتناولها علم الاجتماع هي: تكوين الجماعة، والتماسك والصراع داخل الجماعات والقوة والنفوذ، والقيادة داخل الجماعات، والإتصالات.

ويتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي، إذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها. كما يتصورها العاملون فيها ويعتبر أيضا من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم.

والمناخ التنظيمى هو وصف لخصائص وميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها والتي تتمتع بقدر من الثبات النسبي وتميز المنظمة بعينها، حيث يدركها العاملون ويفهمونها وتنعكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة.

أهمية السلوك التنظيمي:

يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في بعض النقاط وهي:

1- أهمية الموارد البشرية للمنظمة استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لها من تأثير على فعالية المنظمة.

2- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، جذب الإنتباه إلى ضرورة الإهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد، ويمكن تحقيق هذا بالإستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهاراته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، وإتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

3- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الإختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الإختلافات للوصول إلى طرق تعامل متمايزة تتناسب مع هذه الإختلافات، وهذا زيادة لتأثير والتحكم في هذا السلوك.

فيولد معظم الأفراد ويتعلمون في منظمات، ويكتسبون ثرواتهم المادية من المنظمات، وأيضًا ينهون حياتهم كأعضاء في منظمات، فكثير من أنشطة حياتنا تنظم من خلال منظمات، سواء كانت حكومية أو غير حكومية، كما أن كثير من الأفراد يمضون أمتع أيام حياتهم يعملون في منظمات، ولأن المنظمات تؤثر تأثيرًا قويًا على حياتنا فإنه من الضروري التعرف على هذه المنظمات، وعلى كيفية عملها، ولماذا تقوم بتقديم أنشطتها وبذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي فهو يركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري، والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني.

أهداف السلوك التنظيمي:

يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد، ويهدف السلوك التنظيمي إلى تفسير، والتنبؤ، والسيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي.

1- تفسير السلوك التنظيمي: عندما نسعى للإجابة على السؤال (لماذا) تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة، فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني، وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، ولكن بالرغم من هذا، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم إستخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف، فمثلًا إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب إستقالة جماعية، فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحدد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل، فالأفراد قد يتركون العمل لأسباب عديدة، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لإنخفاض الأجر، أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالبًا ما يستطيعون إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل.

2- التنبؤ بالسوك: يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، وإعتمادًا على المعلومات و المعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير أن يتنبأ بإستخدامات سلوكية تجاه التغيير، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ بإستجابات الأفراد، أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

3- السيطرة والتحكم في السلوك: يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهدًا أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام.

وبالرغم من أن السلوك التنظيمي ليس وظيفة تؤدى يوميًا مثلها مثل المحاسبة أو التسويق أو التمويل، إلا أنها تتغلغل في كل وظيفة تقريبًا على مستوى المنظمات، وعلى مستوى الأعمال، وعلى مستوى جميع التخصصات، فكل فرد يخطط لأن يشغل عملًا في أي منظمة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم، عامة أو خاصة، لابد له أن يدرس ويفهم السلوك التنظيمي ليتعامل مع الآخرين.

عناصر السلوك التنظيمي:-

أن عناصر السلوك التنظيمي تتمثل في كل من الفرد والجماعه

أ- بالنسبه الى الفرد:-

1- الإدراك: هو يعالج نظرت الفرد للناس من حوله و كيف يفسر و يفهم الموقف والأحداث من حوله و كيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه وعلى الآخرين وعلى اتخاذ القرارات.

2- التعلم: و هو الموضوع الذي يفيد المدراء وأصحاب السلطة والعاملين في فهم كيف يكسبون سلوكهم أو كيف يتمكن من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.

3- الدافعية: هو موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس و دافعية لعاملين وبالتسلح ببعض الأدوات و التي يمكن من خلالها حث العاملين على رفع حماسهم في أعمالهم.

4- الشخصية: و هو أيضا يفيد المدير على فهم مكونات و خصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم و هو فهم ضروري يمكن المدراء من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.

5- الاتجاهات النفسية: و ينقسم إلى ثلاث أقسام:-

* العنصر المعرفي (المعرفة و المعلومات): إن ما يتوفر لدى الفرد من معلومات و تعلم وخبرة و ثقافة تساعد على تكوين معارف ومعتقدات الفرد أتجاه موضوع معين و هي تساعد في تكوين ردود فعله في مشاعره و تحركاته اتجاه هذا الموضوع.

* العنصر العاطفي (الوحدات والمشاعر): بناء على معرفته ومعتقدأنه تتكون المشاعر والتي تكون في شكل تفضيل أو عدم تفضيل و حب و كراهية و إعجاب أو عدم إعجاب والارتياح أو عدم الارتياح.

* العنصر السلوكي (الميل السلوكي): و يفهم ذلك في شكل التنبيه للتعرف بطريقة معينة حول الأشياء الموجودة في البيئة المحيطه.

ب- بالنسبة للجماعة:

و هي تلك المتغيرات و العناصر المؤثرة و المكونة للسلوك الجماعي للأفراد والجماعات، ولمعرفة وفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه يتم من خلال:-

1- جماعات العمل: من خلالها يتم التعرف و الخوض في تكوين الجماعات و ظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

2- القيادة: و يساعد الموضوع في فهم التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.

3- الاتصال: ويساعد هذا الموضوع المدراء او العاملين في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل و كيف يمكن جعله بدون معوقات و كيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع المقابلات الشخصية والاجتماعية.

مما تقدم اعلاه يتضح لنا أن السلوك التنظيمي يعتمد على عدد من عناصر منها ماتتعلق بالفرد أو الجماعه فأن أطلاع الاداره على مستوى أدراك العاملين أو شخصياتهم أو مدى ثقافاتهم أو اتجاهاتهم النفسيه سيدفع المنظمه الى التنبؤ المسبق

بـسلوك الفــرد ومحاوله توجيه هذا السـلوك نحو تحقيـق أهـدافها هـذا مـن جهـه ومـن جهـه أخرى للجماعات فأن أطلاع الاداره على التنظيمات الرسميه أو الغير رسميه للجماعـات والـصراع الذي يـدور فـيما بينهـا كـل ذلـك يمّكـن الاداره مـن توجيـه هـذا الـصراع وتحويلـه الى منافـسه وتحفيــزهم لزياده عمليه الانتاج وخلق روح التعاون لما يخدم مصلحه التنظيم.

3- المبادئ السلوكيه في التنظيم:- لقد بلغت المبادئ التنظيمية من الواجهة السلوكية وهـي تطبق على جميع المنظمـات سواء كانت مؤسسة أو منشأة أعمال.

1- التنظيم الإداري: يعبر دائما عن نمط القيادة والسلطة بالتجمع الذي يعمل فيه.

2- هناك علاقة متبادلة بـين المجتمـع والتنظـيمات القائمـة بهـا وأن الارتبـاك الـذي يحـدث بالمنظمات يمكن أن يؤدي إلى ارتباك المجتمـع فيجـب أن يكــون الإداري مـدركا للتغـيرات التـي تحدث داخل المؤسسة أو داخل المجتمع، ذلك لأن اتجاهات الإداري تتغير عندما يغير الأفراد من نظـم معتقـداتهم فيـشعرون بحاجـات جديـدة، أو مـصادر ضـغط جديـدة لا تـصلح الأنظمـة الاجتماعية الحالية لمواجهتها بشكل كـافي أو عنـدما يكتـشفون إشـكالا مـن التنظـيم الاجتماعـي أصلح من التنظيمات القديمة.

3- إن العلاقات الغير رسمية بالمنظمة تفرض نوعا من السلوك الغير رسمي الـذي يـسهم في أداء الأعمال ومن ثـمّ فـإن عـلى الإداري أن يعـترف بوجـود التنظـــيم الاجتماعـي غـير الرسـمي بمنظمة وان يجعلها تتواءم مع الأنماط الاجتماعية.

4- أن التنظيم الاداري شانه شئن التنظيم الاجتماعي عرضه لسوء التنظيم وللتفكـك الإداري ومن مظاهره تعدد القـادة، الـصراعات فـيما بيـنهم وهـذا يتطلـب مــــن الاداري أن يهـتم وأن يتفهم كل عضو في المنشأه الدور الذي يمكن أن يلعبه في أداء الوظيفه المناطه به.

5- إن المواقـف التـي يتولـد منهـا الـضغط و التـوتر داخـل المؤسـسة او المنظمـة تتمثـل في الخـوف مـن فقـدان الوظيفـة أو النقـل أو عـدم الترقيـة، كـما قـد تكـون نتيجـة تـصرفات

الرؤساء وسلوكهم المتقيد وعدم وضوح الأهداف والحاجات والنوايا والشك فيما يحدث في المستقبل ومن هنا يتحتم تغيير التنظيم الإداري كلما لم تطبق الإجراءات الإدارية لتحقيق هذا التوتر، كما أن نمط التشكيل التنظيمي الذي يوضع لأي منشأة لابد أن يكون أنسب الأشكال لتحقيق أغراضها.

مما تقدم اعلاه نخلص أنه للسلوك التنظمي مبادئ تحكم هذه السلوك وتؤثر عليه بصوره مباشره أو غير مباشره فنوعيه القياده الاداريه داخل المنظمه ووجود التنظيمات الغير رسميه وعلاقات المنظمه بالبيئه الخارجيه وباقرانها من المنظمات الاخرى وما يمكن أن يحدث من أرباك في فشل المنظمه خصوصاً اذا ما علمنا أن أي تنظيم هو عرضه للصواب أو الفشل وكذلك التخوف وضغوط العمل وما الى ذلك كلها تكون بمثابه مبادئ لتوجيه السلوك وبالتالي يكون التعرف عليها من قبل الاداره بمثابة تنبؤ مبكر لما يمكن ان ينتج من ردود أفعال مختلفه لافرادها سيكون حافز مهم للاداره في تطويرسلوكيات الافراد بما يخدم العمليه الانتاجيه.

محددات السلوك التنظيمي:-

تساهم عملية دراسة محددات وعناصر وأبعاد السلوك الإنساني للمنظمات في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة وأيضا بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة:-

أولا: المنظمة:-

يمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق الاتى:-

* فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك وأيضا معرفة طبيعة الضغوط ومجريات ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.

* إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الايجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافزوالدعم الملائم، وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

* وضع استراتيجيه مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة.

ثانيا الفرد:-

تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدى إلى الإدراك الخاطئ للمواقف والتي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة الغير صحيحة للزملاء والإدارة.

ثالثا البيئة:-

* تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولا على البيئة المحيطة مما يساعد فى تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة، وأيضا تساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة وأيضا تحسن دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمنظمة مع البيئة من خلال توفير عناصر كثيرة من أهمها:-

* تنمية مهارة الاستماع الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة الإلمام بأصول إقامة الحجج وكيفية استخدامها ايجابيا لصالح عملية التفاوض وإدراك طبيعة ودلالات هذه الأصول والثقافات المختلفة.

* التعرف على وظائف وديناميكيات الصمت في الحوار التفاوضي.

* تجنب أساليب المخالطات والدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ إذا وقعنا فيه.

* تجنب التقوقع داخل الذات والخوض من المواجهة الإيجابية مع الآخرين.

* تحديد أولويات التفاوض والوزن النسبي لكل عنصر متغير.

* تقييم الموقف التفاوضي دائما للتعرف على المستجدات التي حدثت أثناء العملية التفاوضية والتكيف مع هذه المستجدات.

لذا سنتناول السلوك التنظيمي باعتباره محصلة لتفاعل خصائص الفرد وخصائص الجماعة والبيئة المنظمة وان محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالفرد تتناول:-

أ- دوافع العمل.

ب- هيكل القيم الشخصية لدى العاملين.

ج- ضغوط العمل لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة.

وان محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالجماعة تتناول:-

أ- عملية الإدراك.

ب- أنماط القيادة.

ت- طبيعة عملية صنع القرارات في المنظمة.

في حين أن محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالبيئة تتناول:-

أ- إدارة التكنولوجي وطبيعة الهيكل التنظيمي في المنظمة.

ب- إدارة عملية التطوير التنظيمي في المنظمة.

مما تقدم أعلاه يظهر أن للسلوك التنظمي محددات وموجهات يمكن من خلالها أن تلعب دوراً في أستمراريه سلوك الفرد داخل التنظيم ضمن وتيره تقدم أهداف التنظيم أولا وأخيراً وأن أختلفت هذه المحددات سواء كانت للفرد أو الجماعه أو ما

كـان مرتبط بالبيئه الخارجيه أو الداخليه التي يسبح التنظيم في فلكها بغيه الوصـول الى مرحلـه النجاح وتجـاوز الخـلاف والـصراعات الـضاره والازدواجيـات والتـدخلات في الاوامـر والــذي قـد يساهم في أرباك وتخلف العمليه الانتاجيه والاداريه داخل المنظمه.

الإدراك.

يتوقف سـلوكنا عـلى كيفيـة إدراكنـا وانتباهنـا لمـا يحـيط بنـا مـن أشـياء وأشـخاص ونظـم اجتماعية، ونحن نتعامل مع المثيرات الموجودة في البيئة كما نفهمها وندركها وليس كما هي عليه في الواقع، وعلى هذا فإن أسلوب إدراكنا للأشياء من حولنا يحدد سلوكنا تجاه هذه الأشياء وتجاه هؤلاء الناس، وحواسنا هي وسيلة للانتباه إلى المثيرات من حولنا، ثم تأتي مجموعة من العمليـات الذهنية التي تمثل التمثيل الذهني أو العقلي لتلك المثـيرات، فنقـوم باختيـار بعـضها، ثـم نقـوم بتنظيمها، ثم نفسرها، لكي يؤدي ذلك في النهاية إلى التصرف بشكل معين

مفهوم الإدراك:

لعلنا نتفق جميعًا أننا نعيش في عالم معقد ومركـب حيـث نتعـرض مـا بـين لحظـة وأخـرى للعديد من المثيرات، وقد يظـن الـبعض أن هـذا يفـرض التعامـل التلقـائي والعـشوائي مـع هـذه المثيرات إلا أن الواقع يشير إلى أننا لا نستجيب أو نتعامل مع هذه المثـيرات أو نختـار مـن بينهـا بشكل عشوائي وإنما من خلال عمليات محددة ومنتظمة يطلـق عليهـا العلـماء الإدراك ويعـرف البعض الإدراك بأنه العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات التي ترد إلى العقل من البيئة الخارجية في وقت معين.

ويمكن تعريف الإدراك الاجتماعي بأنه العملية المنوطـة بفهـم الآخـرين، وأيـضًا الممارسـات التي تؤدي إلى توليد استجابة Making sense لمثير معين، كما يمكن التعامل مع الإدراك باعتباره عملية استقبال وتنظيم وتفسير وترجمة المدخلات التي ترد إلى الفرد من البيئـة المحيطـة حيـث يتم عمل مقارنات وتفاعل بين ما يرد من معلومات أو بيانات وبين مثيلاتها المخـزون في الـذاكرة على نحو يؤدي إلى سلوك محدد.

يقصد بالإدراك الطريقة التي يرى بها الفرد العالم المحيط به، ويتم ذلك عن طريق استقبال المعلومات وتنظيمها وتفسيرها، وتكوين مفاهيم ومعاني خاصة والإدراك هو عملية استقبال وانتقاء وتفسير لمثير أو أكثر في بيئتنا المحيطة، فنحن نرى من نخالطهم أقاربنا وزملاءنا وأصدقائنا ورؤسائنا، ونستمع لما يقولون ونتلقى معلومات ومثيرات من مصادر شتى محيطة بنا فنستقبلها وفقًا لقدرات حواسنا، ثم نفسرها وفقًا لدرجة وضوح واكتمال وجاذبية هذه المعلومات أو المثيرات، وكذا وفقًا لحاجاتنا ودوافعنا وتوقعاتنا وخبراتنا السابقة ففي هذه البيئة المليئة بالمثيرات يساعدنا الإدراك على تصنيف وتنظيم ما نتلقاه، فنتصرف وفقًا لتفسيراتنا للحقيقة التي نراها وندركها، وكثيرًا ما تكون نفس الحقيقة التي نراها غير الحقيقة التي يراها أو يدركها الآخرون، أي إننا نفسر ما نراه، ونسميه الحقيقة، وقد يكون ما أدركناه هو الحقيقة أو لا يكون، وهكذا فنحن ـ غالبًا ـ نرى ما نحب أن نراه، ونسمع ما نحب أن نسمع، فقد ينظر الناس لنفس الشيء لكنهم يختلفون في إدراكه، فمثلًا يدرك رئيس لمجلس إدارة شركة، أحد مديريه (مدير التسويق مثلًا) الذي يستغرق أيامًا عديدة لصنع قرارات هامة على أنه بطئ التصرف وغير منظم ويخاف صنع القرارات، بينما يدركه شخص آخر (مدير زميل له) على أنه مفكر متأن ومنظم، وهكذا فإن نفس الشخص (مدير التسويق) قد قيمه رئيسه سلبًا بينما قيمه زميله إيجابًا.

كما أن الإدراك هو العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتنظيم وتفسير انطباعاته الحسية لكي يضيف معني للبيئة التي يوجد فيها، فالأفراد المختلفين قد ينظرون إلى نفس الشيء، وبالرغم من هذا يدركونه بطريقة مختلفة، والحقيقة لا يوجد أحد منا يرى الواقع كما هو، ولكن ما نفعله هو تفسير لما نراه والذي نطلق عليه الواقع).

خطوات الإدراك:

ويتضح من هذا التعريف أن عملية الإدراك تتم من خلال الخطوات التالية:

1- تبدأ عملية الإدراك بشعور أو أحساس الفرد بالمثيرات الخارجية الموجودة في البيئة المحيطة (مثال ذلك الضوء، الحرارة، الصوت....)، وتقوم الحواس بعملية

الاستقبال من خلال السمع والبصر، واللمس، والتذوق والشم، ويتم تحويل هذه المثيرات إلى المراكز العصبية بمخ الإنسان.

2- يتم تحويل المشاعر والأحاسيس إلى مفاهيم ومعاني معينة، وذلك عن طريق اختيار وتنظيم المعلومات وتفسيرها بناء على المخزون من خبرات وتجارب سابقة في ذاكرة الفرد، وهذا يعني الخبرات والتجارب السابقة للفرد والمعلومات المخزونة في ذاكراته، قد تغير وتعيد تشكيل يستقبله، ومن ثم يراه شيئًا مختلفًا.

عناصر عملية الإدراك:

تتكون عملية الإدراك من ثلاثة عناصر رئيسية هي:

1- الإحساس.

2- الانتباه.

3- التفسير والإدراك.

ولهذه العناصر الثلاثة أهمية كبيرة في إدراك كل من الأشياء أو المثيرات المادية مثل جرس الهاتف أو صوت بوق السيارة أو إشارة المرور، وكذا الأحداث أو المثيرات الاجتماعية، حيث نمارس الإدراك الاجتماعي فندرك الآخرين وسلوكياتهم.

1- الإحساس.

نحن محاطون بالكثير من المثيرات البيئية، لكننا لا نعي معظمها أو ندركه، إما لأننا تعلمنا أن نتجاهلها، أو لأن حواسنا أي أعضاءنا الحسية غير قادرة على استقبالها والإحساس بها، وحواسنا التي تستقبل المثيرات هي 1- النظر، و2- السمع، و3- الشم، و4- التذوق، و5- اللمس، إلا أن لهذه الحواس طاقة محددة.

ومع ذلك تختلف قوة الحاسة من شخص لآخر أحيانًا، ولدى نفس الشخص من فترة لأخرى.

فحاسة السمع مثلًا تلتقط مدى محدودًا من الترددات، أما ما يفوق ذلك فقد لا يمكن للبشر سماعه، لكن قد تسمعه حيوانات مثل الكلاب، لكن بعض الناس كفاقدي البصر ـ مثلًا ـ يطورون حاسة سمع أو لمس بمستوى أعلى أو أقوى من غيرهم وطالما توافرت حواس قادرة على استقبال المثيرات في بيئتنا المحيطة فإن هذه المثيرات تؤدي لأحاسيس أو مشاعر، فالحواس بعد استقبالها للمثيرات الخارجية تنقلها عبر الأعصاب إلى المخ، وهكذا نشعر أو نحس بالصوت والضوء والملمس والمذاق والرائحة، وهناك أيضًا مثيرات داخلية في الجسم الإنساني تنقلها الأعصاب للمخ، مثل الإحساس بالتعب أو الألم.

2-الانتباه:

برغم قدرتنا على الإحساس بكثير من المثيرات البيئية، إلا أننا لا نلتفت إليها كلها، بل ننتبه لبعضها ونتجاهل البعض الآخر، إما لأنه غير مهم في نظرنا أو لأننا لا نريد رؤيته أو سماعه، وهكذا نمارس انتباها انتقائيا لبعض المثيرات، وحتى ماننتبه له فقد لا ندركه على حقيقته وبشكل كامل بل قد ندركه على خلاف حقيقته أو بشكل جزئي.

3-التفسير والإدراك:

تتضمن عملية الإدراك تنظيم وتفسير المثيرات التي نحس بها، فالأصوات والصور والروائح العطرية وتصرفات الناس وغيرها لا تدخل لوعينا خالصة تمامًا، وعندما ننتبه إليها فإننا نحاول أن ننظم ونصنف المعلومات التي نتلقاها لتفسيرها وندركها بمعنى معين.

وبرغم حرصنا على سلامة ونقاء مدركاتنا من التحيز، فإن خصائص الموقف الذي نعايشه قد يجعل ذلك صعبًا، فنحن قد لا نحسن التفسير أو الإدراك عندما تكون معلوماتنا عن الشيء محدودة أو متناثرة وغير مرتبة، يمكن أن نتخيل هنا محام وقد جاءه من يطلب مشورته ومساعدته في قضية معينة، للوهلة الأولى سيدرك المحامي موقف هذا العميل بشكل غير دقيق، إذ أن المعلومات الأولية محدودة، لذلك فإن

مشورته ستتأثر بعدم أو قصور إدراكه لموقف هذا العميل أو الموكل، وفي عملية الإدراك نحاول تفسير ما انتقيناه من المثيرات وهذا يتطلب تنظيم ما استقبلناه.

إن فهم سلوك الأفراد وطريقة تصرفاتهم في المواقف المختلفة له أثر كبير في نجاح المنظمات وحتى نتفهم سلوك الأفراد في المنظمات يجب أن تقف على طريقة إدراكهم للواقع أو العالم الذي يعيشون فيه، ذلك لأن إدراك الفرد لهذا الواقع يؤثر لدرجة كبيرة على درجة استجابته للمواقف

العلاقات الأنسانية

تعتبر العلاقات الأنسانية من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة بكل قدرة على التميز والمستوى العالي من الإنجاز، فالأنسان في طبيعته يميل الى إنسانيته ويرغب أن تكون كل الأجواء والتعاملات في بيئته الحياتية والعملية تتم بصيغة ملؤها الروح الأنسانية البعيدة عن التشنج والتعالي وبرود التعامل تظهر الفعالية والحيوية في مفاهيم العلاقات الإنسانية أنها تركز اهتمامها على الأفراد أكثر مما تركز على الآلات أو التقنيات، وهو أمر طبيعي لأن الأفراد هم من يمتلك الشعور والإحساس بالآخرين، والأفراد هم من يديرون الآلة ويبدعون في تطويرها أو يستخدموها بكفاءة ليحصلون على إنتاج متميز، إضافة الى ذلك فالأفراد هم من يستجيب عاطفياً ومعنوياً عندما يحل ظرف طاريء بالمنظمة ليعملوا على تكاتف الجهود وإيجاد الحلول المناسبة التي تخرج المنظمة من هذا الظرف أن البيئة التي يجتمع فيها الأفراد لأداء أعمالهم تعتبر بيئة منظمة، فمعظم المنظمات توفر للعاملين سبل الأتصال الأجتماعي من خلال عدة نشاطات فعالة، وهذه النشاطات تعمل على تكوين الظروف الملائمة لتوطيد العلاقات الأنسانية، والتي تعمل بدورها على تثبيت حالة العمل بروح الفريق الواحد أو ما يسمى العمل الجماعي، وإن روح الفريق الواحد تشجع المنظمة على زيادة الأهتمام بالعاملين بالشكل الذي سيحقق إشباع رغباتهم جميعهم وتلبية طلباتهم لأنهم أشتركوا بتفانيهم بتحقيق أهداف المنظمة وتعمل العلاقات الأنسانية على زيادة وتحفيز العاملين على بذل جهود تفوق الجهود المطلوبة لتحقيق العمل وستكون محصلة هذه

الجهود كبيرة لأنها ستنتج عن العمل الجماعي الـذي نـتج عـن الظـروف الإيجابيـة التـي كونتهـا العلاقات الأنسانية.

لقد تأكد أن العلاقات الإنسانية تظهر بشكل جلي في التعامل بـين كـل مـستويات العـاملين بالمنظمة حيث يتم تعميقهـا مـن خـلال عـدة تـصرفات منهـا حـسن الـسلوك وسـلامة النيـة في التعامل، الأدب والتقدير المتبادل، الشعور بقيمة العمل الذي يؤديه الآخـرين، تـشجيع الآخـرين عـلى الإنجـاز لغـرض مكـافئتهم، ويمكـن لإدارة المـوارد البـشرية أن تتبنـى عمليـة توطيـد مبـدأ العلاقات الإنسانية في بيئة العمل كما يمكنها التأكيد عليه مـن خـلال عقـد المحـاضرات، تحقيـق الزيارات لأقـسام المنظمـة والتأكيـد عـلى تبادلهـا مـع الآخـرين ، كـما يمكنهـا التأكيـد عـلى أداء الواجبات الإجتماعية خارج العمل وحث الجميع على ذلك.

وبهذا فإن الإدارات التي تتبع مبدأ العلاقات الإنسانية ستجني ثمار ذلك من خلال حـصولها على تقدير الآخرين ومودتهم بالإضافة الى إستفادتها من قدراتهم ومهاراتهم بمستوى أعلى.

إن العلاقات الإنسانية تحقق للإدارة سلطة غير رسمية أقـوى بكثـير مـن الـسلطة الرسـمية، تعمل على دعمها ومساعدتها على ممارسـة القيـادة الناجحـة وتقبـل الآخـرين لهـا ولتوجيهاتهـا الهادفة والتي تسيطر عليها الصبغة الإنسانية ويمكن إيضاح أهم التغيـيرات أو الفعاليـات التـي توفرها العلاقات الأنسانية في بيئة العمل والعاملين:

1- إنها توفر للعاملين الرضا الوظيفي في المنظمة.

2- إنها تعمل على زيادة حيوية العمل والقـضاء عـلى الأسـلوب الروتينـي المعتمـد في أداءه والذي غالباً ما يكون حاجزاً بين العاملين وبين كفاءتهم في الأداء بسبب الشعور بالملل.

3- تعمل على التخفيـف مـن ثقـل الآليـات التنظيميـة المعتمـدة في تـسيير أمـور العـاملين وتنظيمهم، فعندما يكون التنظيم مفرط بشكل لا يراعي إنسانية العاملين فسيكون عامل سـلبي مؤثر على معنوياتهم وبالتالي على مستوى أدائهم.

4- تشكيلها العنصر الإيجابي لإثارة دوافع العاملين لحسن الأداء في العمل كما إنها تمنحهم الفرصة الواسعة لبذل المزيد من الجهود وتحقيق الإنجاز المتميز، والابداع في العمل.

5- إنها تبعد العاملين عن الإحساس بالاضطرابات النفسية، أو حالات التشاحن والحقد والتحاسد لأن العلاقات الإنسانية كما أسلفنا توفر روح العمل الجماعي وبالتالي فهم سيكونون متساوون في الحقوق والواجبات. فهي ترفع من روحهم المعنوية لكل ما هو إيجابي وخصوصاً ما تثير الدوافع للعمل والإنتاج.

6- إنها تؤجج الشعور بالانتماء للعمل بسبب ما تكونه العلاقات الإنسانية في بيئة العمل من الألفة، والمحبة والتعاون والصدق والأمانة.

7- إنها تمنع التصرفات السلبية مثل المجاملات التي تتسبب بحالة التسيب في العمل.

8- إنها من العوامل التي تؤدي الى إشباع الرغبات الثانوية للعاملين مثل توفير فرص التعبير عن الذات الأنسانية لديهم أو النجاح في الأداء أو الإحساس بالأمن والأطمئنان والمكانة الأجتماعية، وهذا سيؤدي بدوره الى تحقيق الرغبات الأولية عندهم.

وتبرز العلاقات العلاقات الأنسانية في أهدافها من خلال التالي:

1. تحقيق مبدأ التعاون بين العاملين في بيئة العمل من جهة، وفي نواحي المجتمع من جهة أخرى لتعزيز الصلات الودية والتفاهم الوثيق وتقوية الثقة المتبادلة.

2. تحقيق زيادة الإنتاج والتي تكون كنتيجة متوقعة من زيادة التعاون.

3. تحقيق الإشباع للحاجات المتنوعة للأفراد، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.

4. تحقيق المعنوية العالية بين الأفراد العاملين لكي يتوفر الجو النفسي العام لـصالح العمـل والإنتاج.

أما أهم المبادئ الواجب توافرها بين العاملين والتي تبنى عليها العلاقات الأنسانية فهي:

1- التواضع: وهي صفة لابد من توفرها في المدراء وأصحاب المسؤولية.

2- التشجيع: فالمسؤول الجيد لابد له أن يختار من أساليب التـشجيع مـا يناسـب العـاملين معه.

3- التعاون: فلابد للمسؤول أن يعمل على تشجيع العاملين على العمل الجماعي وأنه واحد منهم.

4- الشورى: للشورى أهمية كبيرة في العمل حيث أنه أسلوب يعمق جو العلاقات الإنسانية من خلال توثيق رابطة الألفة والمحبة بين المسؤول والعاملين معه مـما يـؤدي الى تحقيـق الرضـا والطمأنينة التي تؤديان إلى سرعة تقبل القرار والعمل على تنفيذه بالصورة المطلوبة.

5- العدالة: إن الموضوعية والإبتعاد عن التحيز من أهم الصفات الأنسانية.

6- القدوة الحسنة: فلابد للمسؤول أن يتحلى بالسلوك الراقـي ليكـون قـدوة لمـن هـو أدنى منه.

7- المسؤولية: إن الشعور بالمسئولية يؤدي إلى الإحساس بالإيثار وحب الآخرين.

8- الرحمة: فالرحمة بين العاملين في مجال العمل تعتبر من أهم ركائز العلاقات الإنسانية.

سلوك الرضا الوظيفي.

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي:

الرضا في مصطلح علم النفس هو ما يتضح من بعض المتغيرات المتعددة التي لها علاقة بالرضا الوظيفي ومفهومهُ وهي متغيرات متنوعة، كما أن مفهوم الرضا الوظيفي لا يدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعاني، ومن المعاني ما يشير إلى مفهوم الرضا في الحياة بصيغ متعددة ومتنوعة وهي تدعونا إلى التفكير المتأني حول موضوع الرضا.

وقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راضي عن هذا العمل.

وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي وهنالك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي وعلى سبيل المثال إن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة وفي تعريف أخر يشير بلوك إلى أن الرضا الوظيفي هو اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنهُ يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية

بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنهُ عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير.

كما أن مفهوم الرضا الوظيفي عن العمل مفهوم مركب وله عدة أوجه حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا، وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين وبعضهم البعض، ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له، وهناك من يعطي الاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا.

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد.

وعليه فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (عامل، موظف) تجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع.

وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم والعكس صحيح.

ومن المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء، إذ كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغييب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية

وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجهيهم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.

وقد ذكر " ليكرت " أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا،، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثم فإن ثمة نوعا من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين.

الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي:

- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين
- أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكنون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للدائرة ومدى فاعليتها على افتراض أن الدائرة التي لا يشعر الموظفين فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفين بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداد للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساُ في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

ثالثا: خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

1- تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

5- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفـرد عـن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فـرد معين لـيس بالـضرورة أن يكـون لـه نفـس قـوة التـأثير وذلـك نتيجـة لاخـتلاف حاجـات الأفـراد وتوقعاتهم.

رابعاً: عوامل الرضا الوظيفي:

تنقسم عوامل الرضا إلى عدة عوامل وهي:

- عوامل داخلية أو خاصة بالفرد.

- عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة.

- عوامل خاصة بالأداء.

- عوامل خاصة بالإنجاز.

- عوامل تنظيمية.

أ- العوامل الخاصة بالفرد:

- حاجات الفرد: حيث لكل فرد حاجـات تختلـف عـن الآخـرين في نوعهـا ودرجـة إشـباعها وهذه الحاجات تشبع مـن خـلال العمـل وكلـما تـوفر الإشـباع المناسـب تـوفر في مقابلـة الرضـا المناسب.

- اتفاق العمل مع قيم الفرد: توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكـن تحقيقهـا في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضـا الـوظيفي ومـن هـذه القـيم القيـادة وإتقـان العمـل والإبداع.

- الشعور باحترام الذات: فهو من الأشياء التـي يـسعى الإنـسان إلى تحقيقهـا في أكـثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كـان ذلـك عـن طريـق المركـز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفـة ومكانتهـا ومعرفـة أفـراد المجتمـع لقيمـة هـذه المكانـة

ولمكانة الدائرة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للدائرة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

- خصائص شخصية الفرد وظروفه: والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاءه ومدى ولاءه وانتمائه للدائرة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا.

ب- محتوى الوظيفة:

من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا لوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

ج- عوامل خاصة بالأداء:

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

1- ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.

2 - إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للآخرين.

د-مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد:

وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد مـن خـلال أداءه لعملـه والنتـائج التـي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسيب الوظيفي ودورات العمل، فبعض الأفـراد قـد لا يكتفـي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجـاز أعـمال تتفـق مـع أهـداف معينـة فكلـما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقهـا كلـما كـان الرضـا بـصورة جيدة وأكبر.

هـ - العوامل التنظيمية:

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنويـة ونـوع القيـادة وأسـاليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسبا للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فـرص للترقـي بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التـي تفـرض عـلى أوجـه النـشاط التـي يمارسـها الفرد.

وهناك عوامل هامة للرضا الوظيفي وهي:

- كفاية الإشراف المباشر.
- الرضا عن العمل نفسه.
- الاندماج مع الزملاء في العمل.
- عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها.
- الحالة الصحية والبدنية والذهنية.

كذلك يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يتشكل من عوامل الرضا التالية:

أ- الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.

ب- الرضا عن الأجر وملحقاته.

ج- الرضا عـن علاقـات العمـل (الرضـا عـن زمـلاء العمـل، الرضـا عـن الرؤسـاء، الرضـا عـن المرؤوسين).

د- الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة.

ه- الرضا عن بيئة العمل المادية.

و-الرضا عن سياسات الأفراد (الرضا عن تقييم الأداء، الرضا عن نظام الترقي)

ز- الرضا عن طرق التحفيز وأسسهم ومعاييرهم.

ح- الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين.

وهناك ستة عوامل مهمة للرضا الوظيفي تتصل العوامل الثلاثة الأولى منها بالعمـل مبـاشرة بينما تتصل العوامل الثلاثة الأخرى بظروف أو جوانب أخرى وهـي:

1- العوامل المتصلة مباشرة بالعمل:

أ- كفاءة الإشراف المباشر: فالإشراف لهُ أهميته لأنهُ نقطة الاتصال بين التنظيم والأفـراد ولـه أثر كبير فيما يقوم بهِ الأفراد من أنشطة يومية.

ب- الرضا عن العمل نفسه: أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عـن العمـل إذ كـان هـذا النـوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعاً لهم على إتقان العمل.

ج- الاندماج مع الزملاء في العمل: يكـون العمـل أكـثر إرضـاء للفـرد إذا شـعر بأنـه يعطيـه الفرصة للتفاعل مع زملاء آخرين، فالإنسان كائن اجتماعي بطبعه.

2- العوامل المتصلة بظروف أو جوانب أخرى:

أ- توفير الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هـدف مقبـول من وجهة نظرهم كما يتوقعون أن هذا التنظيم على درجـة مـن الفاعليـة تمكـنهم مـن تحقيـق الهدف المقام من أجله.

ب- المكافأة الاقتصادية المنصفة: يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة إذا ما قورنت ببعضها البعض داخل المنظمة، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى.

ج- الحالة الصحية البدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية من حيث أثرها على الفرد وأدائه ومعنوياتهِ.

من العوامل المؤثرة على رضا الأفراد:

- الاستقرار في العمل.
- ظروف العمل.
- تقدير العمل المنجز.
- المزايا المتحصل عليها خلاف الأجر.

خامسا: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء:

وفي هذا الصدد توجد ثلاثة اتجاهات، الاتجاه الأول يؤكد أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والاتجاه الثاني يرى انه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل والأداء، والاتجاه الثالث يؤكد أن الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادلة وهذه المكافآت العادلة نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء معين.

الاتجاه الأول: هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث "اهوثورن" في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية وزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وثم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة

للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة والإشراف المتساهل والنصح والإرشاد.

الاتجاه الثاني: فيؤكد أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونوا أقل إنتاجا كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية وأكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفع والرضا الوظيفي متدني.

الاتجاه الثالث: يرى أن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي القبول بعوائد إيجابية(حوافز) مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء.

وعموما عندما يكون الموظف غير راضي عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شرود الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسميا من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف الغير راضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة.

الانتماء التنظيمي

إن الانتماء أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية في الفرد والمنظمة في الوقت نفسه، حيث يساعد على استقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم، فالعديد من الدراسات العربية والأجنبية تناولت الانتماء التنظيمي organizational commitment ، وهو ما يشير إلى مدى الإخلاص والولاء التي يبديها الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد أهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل

لتحقيق أهدافها وهنا يكون سلوك الموظفة أو الموظف يفوق السلوك المتوقع منه من جانب المنظمة، حيث يكون لدى الفرد الرغبة في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح المنظمة واستمرارها والاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية ومفهوم الانتماء التنظيمي مختلف تماماً عن مفهوم الرضا عن العمل، مشيرا إلى أن الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويرغب في ممارسة العمل نفسه في منظمة أخرى، والعكس صحيح.

إن تحقيق الانتماء بين العاملين في المنظمة يقلل من دوران العمل ومن مصروفات المنشأة على التوظيف، كما أنه يزيد من الإنتاجية، إذ يرجع كثير من المختصين في الإدارة تفوق الإدارة اليابانية إلى ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي لدى الموظف الياباني، فالمشاركة والاحترام جعلا من اليابانيين وحدة بشرية متعاونة لحل المشكلات، فالموظف الياباني يعطي الحقوق الفردية أولوية ثانوية في مقابل مصلحة منظمته إن الانتماء التنظيمي يعد في غاية الأهمية لمعظم الشركات التي بدأت بتوجيه عناية فائقة لهذا الموضوع، خصوصاً أن بعض الباحثين ذكروا أن زيادة تكاليف الشركات وتحملها أعباء مالية جاء نتيجة زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية التي تستدعي منها تعزيز مبدأ الانتماء.

إن إيجاد بيئة عمل مناسبة مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة كل ذلك يسهم في زيادة شعور الموظف بانتمائه إلى شركته، حيث يأتي هنا الدور الأكبر للمديرين في تقديم المحفزات مع الاعتراف بما حققوه من إنجازات، إضافة إلى استخدام السلوك الداعم للمرؤوسين وإقامة علاقات ود وصداقة معهم، وحسن السيطرة على المواقف المختلفة التي يمر بها كلاهما. إن تحقيق التوازن والانتماء داخل المنظمة يحتاج إلى تغيير ثقافة المجتمع عن العمل وثقافة الرؤساء والمرؤوسين، في الوقت نفسه فالانتماء التنظيمي يختلف عن الرضا الوظيفي، فقد يكون الموظف راضيا عن وظيفته لكنه لا يشعر بالانتماء إلى المنظمة التي يعمل فيها، مشددين على ضرورة الاهتمام بنشر الانتماء بين الموظفين للوصول إلى البيئة

النموذجية داخل العمل. تعددت وتنوعت مفاهيم الانتماء التنظيمي وقد أتفق الباحثون على أن مفاهيم الانتماء يمكن أن تندرج تحت ثلاث مداخل وهى:

1ـ مدخل التبادل.

2ـ المدخل النفسي.

3ـ المدخل المشترك.

1ـ مدخل التبادل: يعتمد هذا المدخل على مفهوم الانتماء التنظيمي الذي قدمه بيكر 1960 والذي أوضح أن الانتماء التنظيمي يعكس ارتباط الفرد بالمنظمة وعدم رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع أو فوائد "Sidebets" سيفقدها إذا ترك المنظمة، ولا تقتصر هذه المنافع والفوائد على الناحية المادية فقط بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضا مثل مركز الشخص في المنظمة أو الصداقات التي كونها

ـ تعريف (Hrebiniak and Alluto): الانتماء التنظيمي هي ظاهرة تنشأ نتيجة لعلاقات التبادل بين الفرد والمنظمة وتستمر باستمرار هذه العلاقة.

2ـ المدخل النفسي: يعتمد هذا المدخل على مفهوم الانتماء التنظيمي الذي قدمه Porter وزملائه عام 1974 0 ووفقا لهذا المدخل فإن الانتماء التنظيمي يمكن وصفه من خلال ثلاثة عناصر:

* قبول القيم وأهداف المنظمة .

* رغبة الفرد من بذل جهود غير عادية لصالح المنظمة .

* رغبة الفرد في الحفاظ على عضوية المنظمة .

وفيما يلي يعرض الباحث لبعض مفاهيم الانتماء التنظيمي وفقا لهذا المدخل:

ـ تعريف (Porter et al): الانتماء التنظيمي عبارة عن القوة النسبية لمدى اندماج الفرد في منظمة معينه .

3ـ المدخل المشترك:

يرى إبصار المدخل المشترك أن كلاً مـن مـدخل التبـادل والمـدخل النفـسي لا يـصلح بمفـردة لتفسير الانتماء التنظيمي وبالتالي قام Allen and Meyer سنة 1984 بتقـديم المـدخل المـشترك ووفقا لهذا المدخل فإن الانتماء التنظيمي يعتبر ذا بعدين رئيسيين هماً:

1ـ الانتماء الاستمراري: Continuance Commitment

يعكـس هـذا البعـد " ميـل الفـرد للاسـتمرار في العمـل في المنظمـة بـسبب الخـسائر التـي سيتحملها إذا ترك المنظمة " ويتفق هذا المفهوم مع مدخل التبادل .

2 ـ الانتماء العاطفي: Affective Commitment

ويعكس هذا البعد " ارتباط الفرد وتوافقه واحتوائه مع المنظمة التي يعمل بها .

ويتفق هذا المفهوم مع المدخل النفسي .

ثـم أضـاف(Allen & Meyer) بعـداً أخـر للانـتماء التنظيمـي هـو " الانـتماء المعيـاري "Normative Commitment" الذي يعكـس " تعهـد الفـرد الأدبي بالبقـاء في المنظمـة بـسبب القيم التي يعتنقها الفرد". وتنبع هذه القيم من مصدرين هما:

* المـصدر الأول: القـيم التـي يعتنقهـا الفـرد قبـل التحاقـه بالمنظمـة مـن الأسرة والثقافـة الاجتماعية

* المصدر الثاني: القيم التي يكتـسبها الفـرد بعـد التحاقـه بالمنظمـة والناتجـة عـن التطبيـع التنظيمي organizational socialization.

وبذلك يتضح أن مفهـوم الانتـماء التنظيـمي وفقـاً للــمدخل المـشترك يـشمل ثلاثـة أبعاد هـي الانـتماء الاسـتمراري والانـتماء العاطــفي والانتــماء المعيـاري، إن وجـود كـل ذلك يعزز من شعور الموظف الإيجـابي تجـاه شركتـه، كـما قـد تتفـاوت أهميـة الـشعور بالانتماء التنظيمي بين شركة وأخرى سـواء أكانـت مؤسـسات ذات طـابع نـسائي أو غـيره،

فالشعور بالانتماء يعززه القائمون على الشركة لينقلوه إلى الإدارات الوسطى والمباشرة، فالـشخص قد يكون راضيا عن مهنته وعملـه إلا أنـه غـير راض عـن الـشركة التـي يعمـل فيهـا لـسبب مـن الأسباب، قد تعود إلى الأنظمة، الحوافز، الـسياسات، الـسلطات، والمـسؤوليات وغيرهـا وينبغـي على الشركات الكبيرة، والمتوسطة، والصغيرة الحجم أن تولي عناية جديـة لهـذا الموضـوع ولا يـتم ذلـك إلا بحـسن اختيـار المـوظفين منـذ البدايـة، وترشـيحهم لـدرجات أعـلى، وتقـديم الفـرص التدريبية، وتفويض القرارات، ناهيك عن أهمية نقل فلسفة الإدارة العليـا بوضـوح وشـفافية إلى جميع العاملين في الشركة، خصوصاً أن شـعور الموظـف إيجابيـاً تجـاه شركتـه يـؤدي إلى تـصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية.

سلوك الولاء التنظيمى.

إن مصطلح الولاء لايقتصر على شريحة معينة من البشر إلا أنه يمكن أن يكـون أكـثر اسـتخداماً في حالة المستويات الوظيفيـة ومجـالات العمـل المختلفـة ناهيـك عـن أسـتخدامه في المجـالات الـسياسية والإعلامية التي يستخدمها المتخصصون بالخطب الرنانة والتي يقصدون فيها التعبـير عـن مـدى تمـسك الفرد أوالسكان بوطنيتهم كدليل على رد الجميل للمكان الذي عاشـو عليـه وآواهـم وحقـق مـصالحهم المعيشية.

وفي الحقيقة إن مصطلح الولاء يعني في مجال آخر نوع من الإخـلاص والوفـاء المطلـق لـولي الأمـر مهما كان نوعه، ففي منظمة معينة على سبيل المثال يلتزم عدد من المـوظفين بحـسن الأداء لغـرض رد الإعتبار لمن وظفهم مادام يحتل منصباً قيادياً في هذه المنظمة، على أنه نـوع مـن الأخـلاص والوفـاء لـه كعرفان بالجميل، والمحافظة على دوره ومستواه، وبهذا فولائهم ليس للمنظمة أو تحقيق أهـدافها، بـل لمن ضمن لهم العمل وحصولهم على الأمتيازات الوظيفية المتنوعة، وهذا كله بالطبع بعيد عن مفـاهيم توفر الكفاءة والمهارة في العمل.

إن تغليب سلطة القرابة والـصداقة والمحـسوبية في إختيـار العـاملين دون الأعـتماد عـلى أسس الكفاءة كمعيـار للإختيـار سـيؤدي الى تقهقـر العمـل وتخلـف مقومـات بنـاء المجتمـع

العادل، إضافة الى العوامل السلبية التي سيضيفها هذا الأختيار السلبي الى مستقبل العمل فتثقل عجلته وتؤخرها بسبب نقص الكفاءة والمهارة.

إن الكفاءة ليست شيئاً من السهل الحصول عليه، فهي مزيج سحري من التعب والجهد والخبرة وزمن طويل من المعايشة مع الأحداث، كما إنها كم هائل من التجارب السلبية والإيجابية التي جمعت صاحبها بالتعامل مع العديد من المشاكل والعديد ممن يصنعها، أو أنها المعرفة من خلال المواكبة لظروف العمل خطوة بخطوة حتى تحصل الخبرة المتراكمة نتيجة ذلك، وهذا ما يتطلب وقتاً لتحقيقه، فكم من الظلم إذاً تجاهل صاحب الخبرة والكفاءة ؟ وكيف يمكن تكوين الولاء الحقيقي في أشخاص تم أختيارهم منذ البداية على أسس غيرعادلة ؟

إن الولاء الوظيفي الحقيقي في المؤسسات كان ثمرة جهود مضنية دأبت عليها الإدارات المختلفة لتحقيقه في سلوك العاملين ولا شك في أنها قد صرفت الكثير من الجهود والأموال لغرض تحقيقه في أنفس العاملين من أجل الغاية الكبرى وهي أهداف المؤسسة أو المنظمة وأنتشارها بالشكل المطلوب.

إن الولاء الحقيقي الذي يتحقق في العاملين على نطاق كل المستويات الإدارية أو القيادية في المنظمة ينتج عنه حصول المنظمة على ملاكات وظيفية قادرة على الأستمرار بالعمل وتنميته وتطويره رغم كل الظروف التي قد تمر بالمنظمة، وهذا الولاء يقاس بمدى التضحية بالمكاسب المتحصلة وقابلية الصبر على بعض الأزمات التي تمر بها المنظمة، إضافة الى الشيء المهم من هذا كله وهو مدى مقاومة المغريات والعروض التي تقدمها المنظمات المنافسة لغرض استقطاب القدرات الوظيفية والمهارات إليها من بقية المنظمات للأستفادة من خبراتها المتراكمة ومهاراتها الكفوءة في إدارة وتنفيذ الأعمال.

إن هذا الولاء الذي يصل الى هذه الدرجة من الرقي لا يمكن للمنظمة أن تحققه بسهولة فهو قد نتج بسبب جهود جبارة وذكاء إداري متميز ساعد على الحصول على هذا المستوى من ولاء العاملين وأول ذلك هو الأعتماد على الكفاءات منهم، فالأحرى بالمنظمة الأهتمام بأصحاب الكفاءة والمهارة والإبداع ورعاية قدراتهم وتنميتها وبالتالي فإن الحصيلة

الحاصلة من ولائهم للمنظمة سيكون كرد فعل ذو أمتداد مستقبلي قادر على الصمود ومقاومة رياح المغريات التنافسية التي تعرضها المنظمات الأخرى.

إن بناء وتأسيس المنظمة على أساس الولاء قبل الكفاءة لا يمكن أن يكون ذا مغزى خصوصاً في عالم أقتصادي متقلب ومنافس، فما فائدة الولاء وحده فيما لو كانت قدرة العاملين محدودة وليس بينهم من يمتلك قابلية الإبداع وتكوين الخطط الداعمة لمسيرة الأنتاج.

إن أصحاب العقول الإدارية النيرة قادرين على أن يصنعوا الولاء في نفس كل العاملين معهم، فمن خلال خطط إدارية ستراتيجية للموارد البشرية وتنميتها والمحافظة على أسس التحفيز والمكافأة لها يمكن للإدارة أن تصنع في العاملين ولاءاً يؤدي أغراضاً متعددة في آن واحد ليحقق أهداف المنظمة ويعزز قدراتها التنافسية وتطورها ونموها بالنسق الصحيح، ويدفع بالعاملين على بذل الجهود بمستويات تصاعدية من الكفاءة والمهارة والإبداع.

كيف تصنع المنظمة الولاء في أنفس العاملين ؟

ليس بصعب على أية منظمة الأهتمام بعامليها وتلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية، وهذه الرغبات لا تتعدى المعقول مما تتطلبه سبل الأحترام والتقدير في العمل إضافة الى متطلبات الحياة المعيشية والميل نحو تحقيق معيشة الرفاه أو حتى مستوى الكفاف المعقول لعائلة العامل أو الموظف، إضافة الى إفساح المجال للعاملين لتطوير قابلياتهم ومكاسبهم الثقافية من خلال الدعم التدريبي والتعليم المستمر، فما دامت المنظمة تحقق أرباحاً عالية ومادام العاملون يقدمون كل قدراتهم العقلية والبدنية بما يخدم نجاح وتحقيق أهداف منظمتهم فلم لا يحصلون على التحفيز المناسب وبما يقوي من عود ولائهم لمنظمتهم، ويؤكد ديمومة وأستمرارية نجاح المنظمة في عملها وإنتاجها ؟

إن المطلع على كبرى المؤسسات العالمية واسعة الأنتشار سيجد أن ما تقدمه لموظفيها ضرباً من التدليل، ولكنه عندما يطلع على حجم الأنتاج والأنتشار والأرباح سيجد ما تقدمه لهم متواضعا مقابل ذلك.

ومن أهم المجالات التي يمكن للمنظمة أستثمارها في طاقاتها البشرية لتعزيز حالة الولاء هي:

تعزيز التعويضات غير المباشرة وهي التي يقصد بها كل ما تقدمه المنظمة للعاملين معها عدا التعويض المباشر (الراتب)، وهي عبارة عن عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية والمعيشية وتحقق له نوع من الراحة والأطمئنان على مستقبل عمله مع هذه المنظمة، حيث سيشعر الموظف أن منظمته تسعى الى إرضاءه لأنه جزء مهم من بناءها وليس مجرد عدد معين فيها، ومن أهم هذه التعويضات:

- الراتب التقاعدي
- برامج التأمين الصحي والأجتماعي والتأمين ضد الحوادث وغيرها.
- مكافئات المقترحات البناءة وخاصة عند تحسن الأداء والأنتاج.
- برامج الخدمات الأجتماعية.
- مشاريع الإسكان للموظفين.
- برامج توفير الأجهزة المنزلية المدعومة.
- برامج التسليف بدون فوائد.
- خدمات المواصلات للمنظمة.
- برامج توفير دعم التعليم لأبناء العاملين وفرص تعليمية جامعية مجانية للمتفوقين منهم.
- الخدمات الصحية المتنوعة.

2. تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين في حصولهم على الترقيات ضمن نظام متكامل لا يحتوي على ثغرات ليستفيد منها بعضهم على حساب الآخرين.

3. إلتزام المنظمة بتطوير القدرات الذهنية للعاملين من خلال حرصها عليهم قبل أنفسهم، على اكتسابهم الدرجات العلمية العالية، فتسعى الى ترشيح المتميزين منهم لأكمال الدراسات الأكاديمية ونيل الشهادات العليا.

4. حرص المنظمة على تطبيق خطط التدريب والتطوير لمهارات العاملين ليحقق شقين أحدهما زيادة مهارة العاملين، والشق الآخر هو تطوير المستوى الثقافي لهم في المجتمع، فهم يمثلون المنظمة التي يعملون فيها.

5. زيادة مستوى تحقيق العلاقات الإنسانية بين العاملين ومسؤوليهم بشكل مناسب وبما يكسر حاجز الفروقات الإجتماعية، مما يعمل على تكوين الشعور بالعمل بروح العائلة الواحدة أو الفريق الواحد.

6. التعامل الإيجابي لإدارة المنظمة مع العاملين فيها، من ناحية التمسك بهم، ومنحهم حقوقهم الكاملة و مساعدتهم في المحن والظروف الصعبة.

7. الأهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع مستوى الأمتيازات الوظيفية المقدمة للعاملين.

وتسعى المنظمة بتوطيد أواصر الولاء في نفوس العاملين معها بواسطة برامج مدروسة ومخططة وذلك لأنها عندما تفقد الولاء عند العاملين فإنها ستفقد أموراً عديدة منها على سبيل المثال:

1- ستفقد أموال كثيرة صرفت على التدريب والتأهيل للعاملين السابقين بكافة مستوياتهم.

2- ستفقد الكفاءة التي لا يمكن تعويضها بسهولة والتي استغرقت سنين للحصول على مستواها الحالي.

3- سيكون خسارة في الوقت الذي استغرقته المنظمة لتدريب وتعليم عامليها وتعايشهم مع أعمالهم بشكل إندماجي مما يسبب تعلقهم فيه ومحاولاتهم تطويره وتحسين الأداء فيه لأنهم قد فهموه.

4- سيزيد حجم الإنفاق اللازم لتعويض الكفاءات المهاجرة من المنظمة.

5- طول الوقت الذي سيحتاجه العاملون الجدد لكي يتفهموا العمل الجديد في المنظمة وقابليتهم على التطبع بسرعة لتحقيق المستوى الذي كان يعمل فيه من سبقه.

6- خسارة بالعلاقات الأنسانية التي كونها الموظف الكفوء السابق مع بقية العاملين والتي من الأهمية بحيث يمكن إعتبارها عامل مهم في زيادة الإنتاج وتطويره.

7- خسارة في بعض عناصر الميزة التنافسية التي كان يضيفها الموظف السابق الى المنظمة ومدى الفائدة التي سيضيفها الى المنظمة الجديدة إضافة الى العديد من الأفكار التطويرية للعمل من التي كان يستخدمها في المنظمة السابقة.

8- عدم أستقرار الخطط والبرامج التطويرية للمنظمة، حيث إن وضع خطة تطويرية معينة تحتاج الى نفس الشخص الذي صممها وواكب كل الخطوات التي تحتاجها الخطة وهي نتيجة استقرار ذهني ووظيفي.

لو أن المنظمة حسبت ذلك لكان أجدر فيها أن تضع دراسة مفادها ماذا لو فقدت الموظف الكفوء وتقوم بحسبتها هذه بشكل حسابات جدوى حقيقية اقتصادية وإدارية ؟ وعندها ستراجع المنظمة قراراتها لعدة مرات قبل أن تقبل استقالة أحدهم إن الولاء بالنسبة للعاملين في المنظمة هو ذلك الإحساس بالإخلاص للمكان أو لرب العمل أو لشخص المنظمة أجمع والذي يقتضي وجوب تقديم أقصى الجهد بالعمل وتنفيذ التوجيهات بأقصى مايمكن من الإنجاز لتحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى قدرتها التنافسية وسمعتها مقابل الآخرين، وهو شعور نفسي داخلي تكون نتيجة عوامل عديدة أهمها درجة الأنتماء التي يشعر بها الفرد باتجاه منظمته وعمله

ويرتبط بالولاء عدة عوامل أخرى مشجعة لتقوية أواصره منها:

1- احتواء المنظمة على إدارات قيادية ذات مستوى ثقافي عالي وتمتلك القدرة على التأثير في الآخرين بما يخدم العمل ويحقق طموح العاملين في تحقيق رغباتهم الشخصية الى جانب أدائهم لواجباتهم الوظيفية بكل مهارة وكفاءة

2- رقي أهداف المنظمة، وتختلف من منظمة الى أخرى فكلما كانت المنظمة تخطط بجدية لتحقيق أهداف واقعية في عالم التجارة أو الأعمال أو شتى المجالات كان ذلك دافعاً كبيرا لتمسك العاملين فيها بوظائفهم لأنهم يشهدون تقدمها واندماج أهدافها مع الواقع.

3- مدى احترام وتقدير العاملين لأهداف المنظمة، فليس من الممكن أن يتقدم العاملون بأعمالهم بمستوى مهاري معين إلا عندما يحبون العمل الذي يؤدونه والذي يكون بمجموع حصيلته محاولة تحقيق أهداف المنظمة.

4- ضعف مستوى أهداف المنظمات المنافسة بالمقارنة مع أصالة أهداف المنظمة، حيث يعتبر هذا العامل عنصراً إيجابياً في زيادة مستوى الأداء للعاملين ورفع كفائتهم.

5- العامل النفسي المرتبط بطول فترة الخدمة في المنظمة مع عدم وجود مشاكل أو إخفاقات بل بالعكس.

<u>كما يظهر ولاء العاملين للمنظمة من خلال عدة مظاهر منها:</u>

1- احترام المنظمة وإدارتها وبذل أقصى الجهود لتحقيق رضاهم والمتمثل بالسعي الحثيث لتحقيق أهداف المنظمة.

2- استعداد العاملين للتضحية بالوقت والجهد الإضافي لغرض الوقوف مع المنظمة في محنة معينة أو لتحقيق هدف تنافسي معين يعمل على رفع شأن المنظمة ويحسن من سمعتها أمام الآخرين.

3- رفع الكفاءة الوظيفية وتكاتف الجهود والمحافظة على أسرار العمل والدفاع عن سمعة المنظمة.

4- الأستعداد الدائم لتطوير الذات وبما يخدم الطرفين المنظمة والعاملين.

وعندما تتحقق حالة الولاء من قبل العاملين لمنظمتهم فإن إدارة المنظمة لابد من قيامها بتوجيه وإعطاء بعض الأمتيازات للعاملين وخصوصاً عند تحقيق النجاح وذلك كردود أفعال لولائهم لها ووقوفهم بكل إخلاص مع المنظمة لتجاوز الأزمات الصعبة.

إن المنظمة التي تضع لنفسها برنامجاً واضحاً في العمل هي التي تعمل في البداية على أن تحافظ بأي شكل من الأشكال على العاملين أصحاب الكفاءة والمهارة فيها لأنهم في الحقيقة هم من يشعرون بالإنتماء والولاء للمنظمة التي يعملون فيها قبل غيرهم، لأن كفائتهم ومهاراتهم في العمل تحقق لهم هذا الولاء من خلال تطويرهم للعمل وبراعتهم في إنجاح السبل التي تحقق أهداف المنظمة خلال تاريخهم الوظيفي فيها وبالتالي فهم قد شهدوا كل النجاحات والتفوقات التي كانو سببا فيها، وشهدت لهم المنظمة (المنطقية) بذلك النجاح ولم تفوت أية فرصة لتذكيرهم أنهم جزء من نجاحها، ولم تضيع الفرص لمكافئتهم وتكريمهم أمام الآخرين وربما من خلال حفل يأخذ الإعلام دوره فيه.

إن المنظمات الناجحة هي من تحتاط للمحافظة على هذا النجاح بتحري ما تقدمه المنظمات المماثلة لها للعاملين، فتستثمر ذلك للمحافظة على عامليها هي وتزيد من إمكانيات الحوافز المادية والمعنوية والتي هي متأكدة أنها ستعمل على زيادة مستوى نسبة التحصين بإتجاه المغريات التنافسية التي يستخدمها الآخرون.

أما عندما ترغب المنظمة بأن تحقق الولاء في العاملين دون أن تشهد كفاءة منهم أو مهارة فهذا كمن يجمع الماء في غربال، فما يفيد ولاء هذا النوع من العاملين إلا خسارة في الوقت والجهد، فإن الجهد من كل العاملين الذين يدعون الولاء للعمل دون أن يقدموا أثراً ملموساً مادياً في الأداء محققين فيه هدفاً للمنظمة أو دافعين فيه عجلة التطوير للعمل إلى أمام، فإنه سيكون مجرد هواء في شبك، لا يمتلك بقاءاً ولا إنتماءاً ولا ولاءاً، فهم لا يرتبطون بالمنظمة بأسس صلبة لذا فهم يغيرون أمكنة عملهم ولا يبقون في إحداها لفترة طويلة، وإن أردنا الحالة المنطقية فإن الدور مشترك بين الطرفين لتحقيق الولاء للمنظمة، لترى فيما بعد أن الموظف الكفوء هو من يكن الولاء لعمله مثلما يكنه لعائلته وبيته.

إدارة الصراع التنظيمي

ينظر إلى الصراع أنه أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها. وتختلف درجة حدته وتأثيره على المنظمة والفرد حسب الموضوع وأطراف الصراع. ويعرف الصراع بأنه «حالة من التعارض تحدث بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف الصراع ينتج عنه

ضعف في الأداء وإرباك للقرار». ولا شك أن للصراع أسباباً كثيرة منها اختلاف القيم والاتجاهات واختلاف التجارب والخبرات واختلاف الأهداف والغايات وتداخل المسئوليات والصلاحيات واختلاف أنماط الشخصيات وغير ذلك.

ومن المعلوم أن أحوال الخلاف تتغيَّر وتتبدل فقد يبدأ الخلاف خفياً ثم يتطور إلى خلاف ملاحظ ثم يتطور إلى خلاف محسوس ثم يصل أخيراً إلى خلاف جلي أو ظاهر؛ أي أنه يصبح واضحاً للعيان. وهناك مظهران للصراع في البيئة التنظيمية أحدهما إيجابي والآخر سلبي. فأما الإيجابي فعندما تغلب المصلحة العامة على المصلحة الذاتية عن طريق تطوير التنظيم وتغيير العلاقات السائدة فيه. أما السلبي فيحدث عندما تغلب المصلحة الذاتية على المصلحة العامة مما يؤثِّر سلباً على قوة وتماسك الجماعة وتفاعلها وتحقيق أهدافها.

وينشأ الصراع بين الأطراف بطريقة تلقائية حيناً وبطرق متعمدة أحياناً كأن يلجأ إليه الرئيس أو المشرف لخلق حالة من التوتر بين الأفراد على طريقة «فرّق تسد» خدمة لأهدافه وغاياته. والجدير بالذكر أن الصراع يمكن أن يحدث بين الأفراد أو داخل الجماعات أو بين الجماعات أو بين المنظمات. ويأخذ الصراع بين الأطراف أشكالاً مختلفة من التوتر والقلق والخوف والاعتراض وعدم الاستجابة ورفع الصوت واستخدام الألفاظ النابية، وقد يصل أحياناً إلى التشابك بالأيدي وتسديد الضربات والرفس بالركب والأقدام وغيرها.

ومن أهم الصراعات في البيئة التنظيمية الصراع الذاتي أو صراع الدور كأن يطلب من الموظف أعمالاً تتعارض مع قيمه أو آرائه أو رغباته أو تتعارض مع قيم وآراء ورغبات الآخرين. فقد يكلّف الموظف بأعمال بسيطة أو غير ضرورية أو يطلب منه أن يؤدي أعمالاً متناقضة من عدة مديرين أو عند تعارض مطالب العمل من حيث الأولويات. أما المديرون فقد يواجهون صراع الدور عند تخطي خطوط السلطة أو عند تعارض مطالب الإدارة مع طلبات الموظفين الذين يشرفون عليهم.

ويستخدم عدد من الأساليب لإدارة الصراع في البيئة التنظيمية منها: أسلوب تجنب الصراع مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو التجاهل، وأسلوب استخدام

القوة لإجبار الطرف الآخر على قبول وجهة نظر معينة عن طريق استخدام النظام، وأسلوب التكيّف عن طريق التنازل عن المطالب وقبول مطالب الطرف الآخر، وأسلوب التوفيق عن طريق التنازل ببعض المطالب مقابل تضحية الطرف الآخر ببعض مطالبه أيضاً، وأسلوب التعاون عن طريق العمل على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف.

ولإختيار الأسلوب المناسب لحل صراع معين يكمن في تحليل الصراع للتعرّف على أسبابه وآثاره وتحديد أطرافه للتعرّف على أهدافهم وغاياتهم ومدى تأثيرهم ومن ثم دراسة البدائل المتاحة لاختيار الأنسب منها في حل الصراع، وبالتالي فإن حل الصراع يعتمد على المواقف وعلى الأطراف بالدرجة الأولى.

وتجدر الإشارة إلى أن البعض لا يلجأ إلى حل الصراع بطريقة علمية عن طريق تحليل الصراع ولكنه يدير الصراع حسب نمط شخصيته، فإن كان انسحابياً أخذ بأسلوب تجنب الصراع وإن كان قوياً أخذ بأسلوب الإجبار وإن كان ضعيفاً أخذ بأسلوب التكيّف وإن كان أصولياً أخذ بأسلوب التوفيق وإن كان واقعياً أخذ بأسلوب التعاون.

الثقافة التنظيمية.

توفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالأشياء كما أنها توفر الثبات للمنظمة، والمنظمات مثلها مثل الأمم لها ثقافتها المميزة وتوفر الثقافة التنظيمية الفروض الأساسية والمعايير التي ترشد وتوجه السلوك داخل المنظمة ومن الصعب فصل الثقافة التنظيمية عن الثقافة القومية التي تعمل في إطارها المنظمة

<u>أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية:ـ</u>

تتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة

التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم.

ويرى نلسون وكويك (1996) أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤسيهم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمةكأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت لهومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة.

ويمكن القول بان الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.

وتوجد تعريفات أخرى للثقافة التنظيمية:

* تعني مجموعة القيم والمبادئ المشتركة بين العاملين والتي توجه سلوكهم بطريقة معينة في بيئة العمل.

* مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للإفراد الجدد في المنظمة.

* أنها مجموعة الايدولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما.

ثانياً: أهمية وجود الثقافة التنظيمية للمنظمة:-

يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة على تحقيق العديد من المزايا أهمها: ـ

ـ تحقيق الهوية التنظيمية.

ـ تنمية الولاء الانتماء للمؤسسة.

ـ تحقيق الاستقرار التنظيمي.

ـ تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة.

ـ تحديد مجالات الاهتمام المشترك.

ـ التعرف على الأولويات الإدارية.

ـ التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات.

ـ تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.

ـ ترشيح أسس تخصص الحوافز والمراكز الوظيفية.

ـ تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية.

ـ توفير معايير لم يجب أن يقوله أو يفعله العاملين.

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية:ـ

1ـ درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية تصرف.

2ـ درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.

3ـ درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.

4ـ درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.

5ـ مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.

6ـ مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.

7ـ مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية.

8ـ طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة.

9ـ درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.

10ـ طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل أو نمط شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

رابعاً: عناصر الثقافة التنظيمية:ـ

1ـ الأنماط السلوكية.

2ـ القيم السائدة.

3ـ المعايير أو الأعراف السلوكية.

4ـ القواعد.

5ـ الفلسفة.

6ـ المناخ.

خامساً: أنواع الثقافة التنظيمية:ـ

1ـ الثقافة السائدة: وهي تعكس القيم الرئيسية التي تغلف سلوكيات الغالبية من أعضاء التنظيم.

2ـ الثقافة الفرعية: تتمثل في أنماط الثقافات التي تنشا داخل الأقسام أو الإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للمنظمة.

3ـ الثقافة القوية: وهي تلك النوعية التي تنش فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائه وتؤثر على سلوكياتهم.

4ـ الثقافة الضعيفة: ويتسم هذا النوع بأن الأفراد يسيرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاد قرارات مناسبة.

سادساً: بعض السمات لمستوي فاعلية الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة:ـ

- الدعم الإداري.	ـ المبادرة الفردية.
ـ تحمل المخاطر.	ـ الهوية.
ـ الاتجاه.	ـ نظام المكافأة.
ـ التكامل.	ـ تقبل الاختلاف.
ـ الرقابة.	ـ نماذج الاتصال.

سابعاً: محددات الثقافة التنظيمية: ـ

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلي وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالأتي:ـ

1– التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

2– الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

3– التكنولوجيا: على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها علي القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة

ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

4- الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

5- البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين..الخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكيل بها ثقافتها.

6- الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعي المؤسسة إلي تحقيقها، على سبيل المثال، فان المؤسسات التي تسعي إلي تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

ثامنا: الثقافات الرئيسة والثقافات الفرعية:ـ

تتمثل الثقافة الرئيسة في التنظيم: بالقيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم وتشكل هوية واضحة للجميع.

أما الثقافات التنظيمية الفرعية: فتتمثل بالقيم السائدة في الأنظمة الفرعية والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية، وبينها وبين الثقافة الرئيسة من ناحية أخرى. وكلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعددت، وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسة، فإن ذلك يؤثر على فاعلية التنظيم، لعدم نمطية السلوك وضياع الهوية العامة للتنظيم.

تاسعا: الثقافة والفاعلية التنظيمية:

تتنوع الثقافات حسب درجة تمسك والتزام العاملين بها. فكلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من الجميع، كلما كان ذلك دليلاً على قوة الثقافة،

وهذه ميزة للتنظيمات المستقرة والقوية، تجعلهم أكثر ولاء وانتماء لها. هذا على عكس التنظيمات الجديدة والتي لم تتأسس بعد بشكل كاف، والتي لا تزال تتلمس طريقها، الأمر الذي يجعلها غير قادرة على توفير مزايا تنافسية للعاملين فيها، مما يجعلهم يتطلعون لفرص عمل في الخارج، مما يعكس ولاء تنظيماً أقل وثقافة تنظيمية ضعيفة.

وتتطلب الفعالية التنظيمية توافق الثقافة وتناغمها مع الإستراتيجية، والبيئة والتكنولوجيا، فعلى مستوي التوافق مع البيئة الخارجية فأن الاستراتيجيات التسويقية الجريئة تتناسب مع البيئات الديناميكية، والتي تتطلب بدورها ثقافات تؤكد على المبادرة وأخذ المخاطرة، وقبول الاختلاف والتعددية، ووجود مستوي عال من التنسيق الأفقي، والتكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية. وعلى العكس من ذلك فأن الاستراتيجيات التي تركز على زيادة الإنتاج تؤكد على تحقيق الكفاية، وتتناسب بالتالي مع البيئات المستقرة.

وتنجح هذه الاستراتيجيات في ظل ثقافة تنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة، وتقليل المخاطرة، وعدم قبول الاختلافات، أما على مستوي التوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة أيضاً: فالتكنولوجيا البسيطة والروتينية تتناسب مع البيئات المستقرة، وتعمل في ظل ثقافة تتبع نمط المركزية في اتخاذ القرارات، وتسمح بدرجة محدودة من المبادرة الفردية، أما التكنولوجيا المعقدة والمتطورة فتتطلب درجة كبيرة من التكيف، وتنجح في ثقافات تؤكد على قيم المبادرة الذاتية والانضباط الذاتي.

عاشرا: الثقافة التنظيمية مكملة لعنصر الرسمية وليست بديلاً عنها:-

تعتمد المنظمات على الوسائل الرسمية لضبط سلوك العاملين، وذلك من خلال تقنين الإجراءات، والتعليمات، وتطوير النماذج، والاهتمام بالوسائل الرسمية في تقنين وضبط سلوك العاملين.

إلا أن وجود القيم الثقافية التنظيمية التي تعزز وتوكد ما تـنص عليـه التعلـيمات وتؤكـد ه الـسياسات أمـر في غايـة الأهميـة. إذ تعطـي الثقافـة التنظيميـة ذات القـيم الايجابيـة الـدعم للتعليمات، فيصبح تصرف الموظف بشكل لا يتفق مع مصالح التنظيم أمر غير منسجم مع القيم الثقافية السائدة، ويحرص الموظف على الالتزام بالعمل ليس خوفا من التعلـيمات فقـط، ولكـن انسجاما مع القيم السائدة ذات الأثر الأكبر.

حادى عشر: آليات خلق الثقافة والمحافظة عليها:-

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شـبيه بالتنـشئة الاجتماعيـة للطفـل، فهـي قـيم يـتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات. ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسـات اليوميـة للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت أمين وأقـوى. وكـذلك الأمـر في المـنظمات فأن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلـق العـادات والتقليـد وطـرق العمـل، وخاصـة في فـترات التشكيل الأولي للمنظمة.

حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها، دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافة باعتبـارهم المؤسـسين، كـما أن صـغر التنظـيمات في المراحـل الأولي لنـشوئها، يـسهل عمليـة التـأثير ووضـع البـصمات، وفـرض الرؤيـة وغـرس القـيم في الجماعـة، إذ أن الثقافـة تنـشأ بفعـل التفـاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بهـا العـاملون، والتـي يـروا أنهـا سـلوكات يـتم مكافأتهـا، فتعـزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع، ويمكن القول بـأن الآليـات الرئيـسة لتـشكيل الثقافة المؤسسية هي:ـ

1ــ اختيـار المـوظفين: تعتـبر عمليـة اختيـار المـوظفين خطـوة رئيـسة في تـشكيل الثقافـة التنظيمية. ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين تـرى المـنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجيهات مناسبة لها.

2ـ الممارسات الإدارية: أن الممارسات تبقـي الاختيـار الحقيقـي لطبيعـة الثقافـة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافآتهـا

والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها. ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعـاملين. فقـد ترفـع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكـافئ الأمانـة والإنجـاز، وتتبنـى قـيم المـساءلة والشفافية.

ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس مـا تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز، لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ أن الذين يلتزمون بـالقوانين والتعلـيمات ولا يتجاوزونهـا يـصنفون بـأنهم تقليـديون ومعوقون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح.

ويجرى التكتم على الممارسات الخاطئـة، ويـتم تزويـق المعلومـات غـير الـصحيحة لوسـائل الإعلام، بهدف رسم صورة جيدة، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلاً، أن مثل هذه الممارسات هـي التي تشكل الثقافة التنظيمية، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق.

3ـ التنشئة والتطبيـع: يلـزم لتثبيـت الثقافـة التنظيميـة المطلوبـة لـدى العـاملين أن تهـتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتقيين بعملية التـدريب فهـو نـوع مـن التطبيـع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عـن المنظمـة وأهـدافها وقيمهـا، ومـا يميزهـا عـن المنظمات الأخرى.

وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيـث تـستمر مثـل هـذه الـدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة. ومن الضروري في هـذه الـدورات التـي يجـب أن تبدأ حال تعيين المـوظفين، أن يتعـرف الموظفـون مـن خلالهـا عـلى حقـوقهم وواجبـاتهم ومزايـا عملهم حتى يكونوا أقدر على التمشي مع القيم الثقافية السائدة.

ثانى عشر: إدارة الثقافات.

أن إدارة الثقافات تعني القـدرة عـلى تغييرهـا لتناسـب مـع المعطيـات والمـستجدات التـي يقتـضيها تغـير الظـروف الاقتـصادية والاجتماعيـة والتكنولوجيـة، فالبـدايات للـتحكم في نوعيـة الثقافة التنظيمية تبدأ بعليمات التعيين والممارسات الإدارية، وعمليات التطبيـع المختلفـة، فمـن خلال هذه الآليات يمكن تغيير الموظفين غير القـادرين عـلى مواكبـة الثقافـة الجديـدة، بـآخرين يؤمنون بها أو قـادرين وراغبـين في التمـشي معهـا، ويـرى الـبعض أن عمليـة التغيـير في الثقافـة السائدة، أمر يستلزم وقتا طويلا ويواجه مقاومة عنيفة، لا سيما إذا كانت الثقافة المـراد تغييرهـا ثقافة قوية متأسسة وراسخة في أذهان العاملين.

ثالث عشرً: العوامل التي تساعد في تغيير الثقافة التنظيمية.

1ــ طبيعـة الأزمـات الحقيقـة أو المتوقعـة: أن وجـود الأزمـات أو القـدرة عـلى بيـان قـرب حدوثها، يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة، باعتبارهـا أحـد الطـرق للخـروج من الأزمات أو تجنب وقوعها، فكثيراً ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع الجهود لإحداثه، إذا ما كانت المنظمة في مرحلة تستدعي تصفيتها، بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل فقدان الأسواق،أو دخول منافسين رئيسين للسوق...الخ

2ـ التغيير في القيادة: أن فرصة تغيير القيادة، يمثل مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرص قـيم جديدة، ولكن ذلك يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القيـادة الجديـدة تعـزز الاعتقـاد عنـد العاملين بقدرتها على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افـتراضي ، ومن المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ فذلك يجعـل التجـارب مع التغييرات التي يطرحها إمكانية أكبر.

3ـ مرحلة التطور التي تعيشها المنظمة: أن عمليـة تغـير القـيم التنظيميـة الـسائدة تكـون أسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة، حيث لا يكـون مـضى وقـت طويـل عـلى القـيم المـراد تغييرها، أو كانت في مرحلة الضعف التي تـلي مرحلـة النـضوج ، إذ يكـون الموظفـون أكـثر مـيلا لقبول التغيير إذا لم تكن المنظمة في وضع جيد، وكانوا لا يشعرون بالرضي عن العمل، وإذا كانت سمعة تمر بمرحلة حرجة.

4ـ حجم التنظيم: من الطبيعي أن يكون التغيير في المنظمات صغيرة الحجم أسهل منه في المنظمات الكبيرة، لسهولة الاتصال وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرق تحقيقه.

5ـ قوة الثقافة الحالية وتعددها: تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة وقوتها، دوراً كبيراً في القدرة على تغييرها. فكلما كانت الثقافة قوية، وكان هناك اجتماعاً حولها كلما تطلب تغييرها وقتاً أطول، وكلما كانت العملية أصعب والعكس صحيح، كما أن تعدد الثقافات الفرعية بتعدد الأقسام والوحدات الإدارية فيها، يجعل أمر تغييرها أكثر صعوبة أيضاً، مما لو كانت ثقافة واحدة على مستوى التنظيم.

رابع عشر: الثقافات التنظيمية، والثمتيلات الاجتماعية:ـ

تساعدنا نظرية التمثيل الاجتماعي في فهم المعتقدات والافتراضات المشتركة تمثل سمات مميزة للثقافات التنظيمية، فبالعديد من الطرق، تكون الثقافات التنظيمية تمثيلات اجتماعية فهي طرق لثمتيل واقع الحياة التنظيمية، والتي يحدث تفاوض عليها، ويشترك فيها الإفراد ومجموعات العمل.

كما تساعدنا رؤية الثقافة التنظيمية بهذه الطريقة على فهم الثقافات كمجموعات محبوسة، فيمكن أن تكون الثمتيلات الاجتماعية التنظيمية كبيرة الحجم، وتعبر عن المعتقدات لدي التنظيم كله، أو يمكن أن تكون صغيرة الحجم وتعبر عن معتقدات الإفراد العاملين في أقسام محددة، أو يعملون في مجموعات أو فرق محددة وعندما تكون المعتقدات والافتراضات لدي مجموعات العمل متشابهة في التنظيم كله فيكون للتنظيم ما يسمي بالثقافة القوية، وعندما تكون مختلفة جداً عن بعضها بعضا لا يكون للتنظيم ثقافة قوية كما تبين لنا نظرية الثقافة التنظيمية أيضاً أن من الممكن إنتاج بيئة عمل تعمل فيها مجموعات العمل التي يتكون منها التنظيم مع بعضها البعض.

المنظمة المتعلمة.

المنظمات تتعلم كما يتعلم الإنسان، في البداية يفهم ما حوله ومن ثم يصبح الجدارة التي تعتمد عليها المنظمة. والمنظمات لم تعد تكتفي بالتعلم وانما تبحث عن الطرق التي تجعلها تحقق التعلم الأسرع والأعمق والأكثر قيمة في اعمالها وتحويل ما تعلمته الى خدمات ومنتجات تصل بها للسوق بشكل افضل من المنافسين. اذ ان تحول المنظمات الى منظمات تعلم يمثل نقلة نوعية جوهرية في نشاطات المنظمات والأعمال، بعد ان اصبح التعلم مصدرا لاينضب للميزة التنافسية المستدامة.

وبقدر ما كان القرن الماضي قرن المنظمة التي تحتضن الانسان من المهد الى اللحد فأن القرن الحالي هو قرن المنظمة التي تتعلم من افضل ممارسات الآخرين وتنقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل كيانها بشكل تشاركي تداوبي، منظمة مبدعة تحل المشكلات بطريقة منهجية و غير مطروقة، منظمة تمكن عامليها للعمل وفق مبدأ الفريق المتفاعل وفق تنظيم شبكي ويعتمد المعلومات المفتوحة في طلب واكتساب المعرفة وتوليدها.

كانت المشكلة الاساسية التي تواجه عمل المنظمات خلال القرن الماضي مشكلة مهارية تنفيذية بالدرجة الأولى، انطلاقا من مبدأ التخصص وتقسيم العمل التقليدي، الى مستوى الادارات العليا والادارات الوسطى ثم المستوى التنفيذي العملي الذي يقع اسفل الهرم التنظيمي في اشارة صريحة الى مساحته الكبيرة ووزنه النسبي الواسع مقابل المكونات التنظيمية الأخرى للعاملين، اضافة الى اعتماده على الأداء النمطي الروتيني الذي لايحتاج الى معلومات ومعارف واسعة.. ولكن حين تحولت هذه المنظمات بشكل نوعي من الانتاج السلعي الى الانتاج الخدمي المعرفي في نهاية القرن الماضي او ما يسمى بأقتصاد المعرفة بفعل المتغيرات الكبرى على وسائل وقوى الانتاج، نظرا للتقدم الهائل بتقنيات الاتصال والكومبيوتر وشبكات المعلوماتية والتحكم البعيد، لذلك برزت مشكلة كبرى تكمن في الحاجة الماسة الى صنف نوعي جديد من المنظمات يواكب ويتناغم مع المتغيرات التقنية والمعرفية الجديدة، هذه المنظمات هي المنظمات المتعلمة التي تضطلع بهذه المهمة الحيوية وتركز عليها.

ان التعلم هو القاعدة الحقيقية للابتكار، ويمكن للتعلم ان يكون ابتكاريا وهو ما اسماه بيتر دراكر Drucker بالتقليد الابتكاري. فالتعلم يحول الابتكار من نشاط متخصص وممارسة فردية للمبتكر الى ممارسة سلوكية في المنظمة المتعلمة ككل، كذلك فأن سينج Senge قد اكد على ما أسماه بالتعلم التكيفي من خلال الاستجابة للأحداث التي تواجه الشركة والعاملين، وهو يمثل الخطوة الاولى بأتجاه منظمة التعلم. ولكن التعلم الأهم بنظر سينج هو الذي يدعم المنظمة ويساعدها في عملية التغيير عموما وتغيير افتراضاتها واسس عملها. وذلك بالتأكيد لايمكن حصوله من غير النظرة المتفتحة للعاملين وقدراتهم في تطوير المنظمة، اذ ان الادارات او الادارة العليا لوحدها ليست مسؤولة لوحدها عن هذا التطوير والابتكار.

تسعى المنظمات لتطوير عامليها من خلال التدريب Training واكتساب المهارات، اضافة الى التعليم Education حيث بدأت المنظمات بمنح العاملين فيها فرصا تعليمية في المعاهد والجامعات او بأستخدام الخريجين لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة عاليا. وازاءهما كان هنالك الشكل الثالث الأكثر اهمية وهو التعلم Learning ، ولكن ما الذي يميز التدريب والتعليم عن التعلم ؟

ان التدريب يحمل بعدا آليا في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من اجل الانتاج. كذلك الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي لتلقين واكتساب المعلومات. وفي كلا الحالتين ثمة حالة ساكنة يتم نقلها من الخبير الى المتدرب او الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال احادي الاتجاه في الغالب. ولكن مع التعلم التنظيمي فان انتقال المعرفة او الخبرة او المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي الى اللارسمي، ومن النقل الآلي الى التفاعل الانساني وهو ما يؤكده سينجSenge. الذي يعود اليه الفضل في اثارة الاهتمام بالتعلم التنظيمي في كتابه الرائد The fifth discipline حين يرى ان من خلال التعلم لا يتم اكتساب المعلومات الجديدة وانما توسيع القدرة على انجاز الأهداف.

ان التدريب والتعليم يمكن الحصول عليها خارج موقع العمل في حين ان التعلم هو معرفة خاصة لايمكن ان تتم الا في داخل العمل وسياقه وبالتفاعل مع افراده واشيائه وقيمه واسراره، لذا فالتعلم لايمكن الا ان يكون سياقيا اما التدريب والتعليم فيعتبران انشطة غير سياقية.

كذلك فأن التدريب والتعليم ينصبان على المهارات والمعارف العامة، وهما يحملان قدرا من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد، وهذا ما يمثله البعد المعلوماتي في عملية تكوين الاتجاهات او تغييرها، الا ان التعليم يظل يحمل الطابع الخارجي وبعده العام الذي لايمكن تمييزه في هذه الشركة عن اخرى خلافا للتعلم الذي لايمكن ان يتم الا في سياق عمل الشركة ومرتبطا بتاريخها السابق وتطورها اللاحق وبالعلاقة مع ما يميزها عن الشركات الاخرى من ثقافة وطريقة التفكير. وهو ما يجعله اكثر تأثيرا على تميز الشركة من جهة واكثر انعكاسا على عائدها.

واذا كان الإبداع Invention هو التفكير بالأشياء الجديدة، والابتكار Innovation هو القيام بعمل اشياء جديدة، فأن التعلم هو اكتساب قدرة هؤلاء المبتكرين على القيام بعمل هذه الاشياء .

وحسب توماس ستيوارت T.Stewart مؤلف كتاب (رأس المال الفكري- ثروة المنظمات) فأن من اهم المؤشرات في تكنولوجيا ادارة المعرفة هي انها يمكن ان تقود الى الاستثمار في الأنظمة من اجل اعادة استخدام المعرفة عندما يكون جوهر عمل الشركة هو الابتكار.

ولابد من التأكيد على ان الانسان عموما هو كائن متعلم من خلال حواسه الخمس والقدرة العظيمة لدماغه على امتصاص كم لاحدود له من المعلومات والمعرفة، كما ان ذاكرته المستودع الجوهري للتعلم تتسم في كونها الوعاء الأوسع الذي لا يمتليء ابدا ولا يضاهيه أعظم الحواسيب.

ولابد من تحديد مفهوم التعلم، اذ يمكن تعريفه بأنه عملية تنقيح للأفكار وتحويلها الى معرفة مفيدة لها قدرة في التوجيه واتخاذ القرار. كما يمكن تعريفه بأنه التغير في السلوك او الاداء نتيجة الخبرة، كذلك يعرف التعلم بأنه عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي الى تغير دائم في السلوك ونتائج الأعمال.

ولعل ذلك ما يجعل التعلم عملية تفاعلية تنافذية بين طرفين واجتماعية بين عدة اطراف.. وهو ما يجعله متجاوزا للعمل- الادارة الذي يركز على الوصاية كما في التدريب (المشرف – عامل) او الرقابة الواعية (الثواب والعقاب).

ان الشيء الجوهري من الوجهة الفكرية في عرف التربية الحديثة، ما هو ان نعلم طائفة من الاشياء، بل ان نكون الفكر، وندربه على الملاحظة والبحث والتفكير، ونعلمه ان يتعلم. فبدلا من ان يتعلم المرء كتابا مدرسيا في التاريخ مثلا من الخير له ان يقبل على بحث شخصي حول العصر الذي يريد معرفته، فالمرء لايتم تكوينه الفكري استنادا الى الكتب وحدها، كما في المدرسة التقليدية، بل يشتمل على حظ كبير من العمل والتطبيق.

ان التربية الوظيفية هي التربية القائمة على اساس الحاجة، الحاجة الى المعرفة، الحاجة الى البحث، الحاجة الى النظر، الحاجة الى العمل. فالحاجة، والاهتمام الصادر عن الحاجة، ذلك هو العامل الأساسي الذي يجعل من الاستجابة عملا حقيقيا.. فالعمل الذي لايرتبط ارتباطا مباشرا او غير مباشر بحاجة من الحاجات أمر مخالف للطبيعة. فالمدرسة الفعالة قوامها مبدأ الحاجة.

إضافة الى ان عملية التعلم تتميز بالتكاملية والشمول لكل المكونات، ثم ان التعلم يحفز ويتعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة. كذلك فأن اكبر محفز في التعلم يكمن في الرضا الذاتي المترافق مع المعرفة والخبرات الجديدة. وفوق كل ذلك فأن التعلم يتجاوز نمط التعلم السطحي المبسط القائم على اكتساب المعلومات والمهارات والذي يقف عند الاستنساخ وحدود الذاكرة الى نمط التعلم العميق القائم على تأثير

المعرفة من اجل تغيير السلوك بشكل دائم. ان التعلم لابد ان ينعكس ايجابيا على نتائج الاعمال بما يجعله اداة فعالة في ايجاد وتطوير الميزة التنافسية.

أهمية التعلم:

لابد ان ينعكس التعلم ايجابيا على نتائج الأعمال بما يجعل من هذا التعلم اداة فعالة في ايجاد وتطوير الميزة التنافسية. ان قوى التغيير الخارجي للمنظمة المتمثلة في السوق والقوانين والتكنولوجيا وسوق العمل والمتغيرات الاقتصادية، تتطلب التعلم من اجل اجراء التغييرات الداخلية في الهياكل والمعدات والموارد البشرية، والتي تنعكس على القدرات الجوهرية للشركة فتثري ميزتها التنافسية.

التعلم ألابتكاري:

خلافا للرؤية التقليدية بأن التعلم هو عملية تأتي بعد مرتبة الأبتكار.. فأن الرؤية الخلاقة للتعلم ترى ان التعلم يمكن ان يكون ابتكاريا. وهو ما تحدث عنه بيتر دراكر P. Drucker واسماه التقليد الابتكاري الذي تمارسه الشركات اليابانية وان الابتكار مهما كان جذريا او تدريجيا فأن قاعدته القوية هي التعلم الذي يحول الابتكار من نشاط متخصص او ممارسة فردية لمبتكر الى نمط سلوكي وممارسة في كل الشركة وان القواعد الجديدة هي ابتكار متعلم في كل الشركة، حتى اذا انتج مشروعات فاشلة. اذ ان التجربة الاسوأ ليست الفاشلة، وانما التجربة التي لم يتم التعلم منها، حيث ان اكبر خسارة هي عند عدم التعلم من الماضي، فالذين لايتذكرون الماضي محكوم عليهم بأعادته.

التعلم السريع:

نعيش في حقبة القرن الواحد والعشرين عصر المعرفة العالية السرعة والتعلم السريع. ففي ظل تزايد عدد المتنافسين وتعاظم المنافسة القائمة على المعرفة، اذ ان العمليات المعرفية اسرع من العمليات المادية، وان الاقتباس واستنساخ التجارب المعرفية اسرع من الاقتباس المادي، اضافة الى ان الانترنيت جعل التعلم عن بعد عبر القارات يتم بسرعة الضوء، لهذا اصبحت الشركات اكثر تقبلا للتجارب والمشروعات

الجديدة واكثر تقبلا للفشل والنجاح، واصبحت اكثر اهتماما بالـدروس المتعلمـة التـي لابـد مـن نشـرها وتوظيفها في تجاربها ومشروعاتها اللاحقة. وهذا يجعـل المرحلـة القائمـة مرحلـة تحـول بشكل متزايد الى منظمات تعلم.

تصنيف التعلم:

التعلم الاعتيادي هو الذي يسود في فترات الاسـتقرار التنظيمـي ويـدعم هـذا الاسـتقرار، في حـين ان الـتعلم الاسـتثنائي العـالي Heigh Learning الـذي يظهـر في فـترات التغيـير والتحـول التنظيمي والابتكارات الجذرية في الشركة اذ يترافق مع ادخال المفاهيم والقواعد الجديـدة التـي تهز بعمق المفاهيم القديمة، فيكون هذا التعلم بمثابة انشاء للنظام الجديـد في قلـب الاضـطراب الذي جاء به التغيير الجذري في الشركة. والتعليم العالي هو تعلم خلاق يميـز الأفـراد في الظـروف الجديدة للتغيير، كما يميـز الأفـراد اللامعـين الـذين يتعلمـون بـوتيرة النمـو الأسي مـن تجـاربهم الخاصة.

وهناك تصنيف آخر قدمه بيتر سينج P.M.Senge يصنف التعلم الى نوعين:

1. تعلم تكيفي، ويتم بالاستجابة للاحداث التي تواجه الافراد او الـشركة، وهـو يـدور حـول التقليـد او الاستنـساخ للاحـداث التـي تواجـه الافـراد او الـشركة، وهـو يـدور حـول التقليـد او الاستننساخ من الغير، وتمثل كما يرى سينج مجرد خطوة اولى بأتجاه منظمة التعلم.

2. التعلم التوليدي: وهو التعلم الخلاق ويقوم على الإبداع Creation لأنه يتطلـب الافكـار الجديدة في الشركة، والطـرق الجديـدة في البيئـة، لـذا فهـو يوسـع قـدرات الـشركة نحـو الفـرص المتاحة.

ويلاحظ من خلال هذه التصنيفات ان الشركات كلها تتعلم وتسعى من اجل التعلم، ولكـن بعضها افضل من بعض في عملية التعلم سرعـة وتحـويلا الى قـيم حقيقيـة في الـشركة. كـذلك ان الشركات تتعلم من مصادر خارجية بشكل استنساخي قائم على التقيد بهدف اللحاق بـالآخرين. لكن التعلم الأهم هو الذي يساعد الشركة على تغيير افتراضاتها ومبادئها و أسس اعمالها.

اضافة الى ان التعلم يتم بمعدلات متباينة حسب الفترات التي تمر بها الشركات، ففي فترات التغيير بكون التعلم بمعدلات سريعة جدا تقترب من التعلم بمعدل أسي. ولما كانت التغيرات البيئية الخارجية والداخلية مستمرة لذا فأن عملية التعلم تظل مستمرة لا تتوقف بحركة لولبية متصاعدة لاسقف لها.

المنظمة المتعلمة Learning Organization:

منظمة التعلم او المنظمة المتعلمة نمط جديد انتشر مؤخرا ليحل محل الأشكال التقليدية، ويعود هذا التحول الى تطور الخبرة الادارية في التعامل مع قدرات العامل، ففي المنظمات التقليدية كان التركيز على اولوية المهمة Task كما لدى تايلور، ومن ثم كان التركيز على العامل واهميته التي كانت المنطلق في اتجاه تكوين منظمة التعلم. ولكن ما اعاقها كل تلك السنوات ان تلك العلاقة الادارية كانت تتم بشكل تقليدي هرمي (المدير - العامل). ان منظمة التعلم تقوم على النظرة المتفتحة للعامل وقدراته في الإسهام بتطوير المنظمة وليس الادارة وحدها المسؤولة عن هذا التطوير. ومن ثم كشف عن اهمية الزبون في البيئة التنافسية التي تجعل الزبون هو الرقم الصعب خارج الشركة، لهذا تم استكمال المدخل القائم على العامل بالاتجاه القائم على الزبون، وبخاصة ان الزبون هو مصدر معرفة مهمة فهو الأكثر معرفة بحاجاته ورغباته، وهو المصدر الأهم في التنبؤ المبكر بالسوق لان التغيرات الاولى في السوق تظهر اولا لدى الزبون غالبا.. في مقترحاته وشكاواه ومطالبه

وفي حالتي التركيز على الزبون العامل فأن التعلم هو القاسم المشترك الذي يجب توسيعه ليشمل الشركة كلها، أي بيئتها الداخلية والخارجية:

• تطور تكنولوجيا المعلومات IT والانترنيت التي اوجدت القدرة على التشبيك Hyperconnection بين المنظمة والبيئتين الداخلية والخارجية، وهو ما يجعل التعليم ممارسة آنية ومستمرة، كما يشكل دافعا نوعيا للابتكار المستمر كضرورة لتحقيق الميزة التنافسية في عصر الثورة المعلوماتية واقتصاد المعرفة.

• التطور في ادارة المعرفة من خلال التحول من المنظمات التقليدية التي تجعل المعرفة مسؤولية الادارة، الى منظمات التعلم التي تجعلها مسؤولية الجميع لتقاسم المعرفة وانشاء القيمة.. وصولا الى الادارة الالكترونية القائمة على الانترنيت تحفيزا للعلم بين العاملين، وبين الشركة والزبائن والعالم اجمع.

مفهوم المنظمة المتعلمة:

التعلم التنظيمي يعني تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل. لكن هذا التعلم يتم بصورة يسيرة ومحفزة في منظمات التعلم. لهذا فأن التعلم التنظيمي هو عملية توسيع وتعميق المعرفة في اطار ملائم هو منظمات التعلم.

وتعرف منظمة التعلم بأنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر لأن جميع اعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل الا ان هذا التعريف يقتصر على حل مشكلات العمل التي لاتمثل الا الحلقة الاولى في التعلم.

كما تعرف منظمة التعلم: بأنها المنظمة الماهرة في انشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة

ولا يقتصر هذا التعرف على مستوى نقل المعرفة وفهمها بل على السلوك واعادة بناء المنظمة.

كما تعرف بأنها المنظمة التي فيها كل واحد من العاملين يقوم بتحديد وحل المشكلات بما يجعل المشكلات المنظمة قادرة على ان تجرب وتغير وتحسن بأستمرار من اجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وانجاز اغراضها ، وهو تعريف يتجاوز حل المشكلات الى تعزيز القدرة السلوكية والتنظيمية وهو اهم ما يميز منظمة التعلم.

لقد اشير لمصطلح المنظمات المتعلمة لأول مرة من قبل بيتر سينج الذي عرف تلك المنظمات بأنها المنظمات التي يوسع فيها الأفراد بأستمرار من قدراتهم على خلق النتائج التي يريدونها فعلا، والتي يجري فيها تنشئة انماط جديدة وشاملة من التفكير، ويعبر

فيها عن الطموحات الجماعية بحرية، وحيث يتعلم الافراد بأستمرار كيف يمكن ان يتعلموا معا.

ويمكن ايضا تعريف المنظمات المتعلمة بأنها تلك المنظمات التي تقوم بشكل مسبق بأكتساب وايجاد ونقل المعرفة الجديدة التي تقوم بتغيير سلوكها بأستمرار على اساس تلك المعرفة الجديدة وعلى اساس النظرة المستقبلية الثاقبة.

أي انها تقوم بأستمرار بما يأتي:

1. اكتساب افكار ومعارف جديدة وتعلمها
2. تحويل ونقل تلك المعرفة الى كافة انحاء واقسام المنظمة وافرادها
3. التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين اعضاء المنظمة
4. تغيير السلوك التنظيمي نتيجة هذه المعارف الجديدة
5. قياس نتائج التغيير.

وهنالك عدد من الخصائص لزيادة إمكانية هذه المنظمات على التعلم وتحقيق تغيير ناجح منها:

- التدوير والنقل المستمر للمديرين على الوظائف المختلفة
- التدريب المستمر للعاملين
- جعل القرارات لامركزية قدر الإمكان
- التشجيع على تمازج الخبرات المختلفة
- قدرة عالية على تحمل الأخطاء والاستفادة منها
- الانفتاح والتقبل لوجهات النظر المختلفة.

السمات والمميزات:

حدد بيتر سينج P.Senge سمات اساسية لهذه المنظمات هي:

- تفكير النظم (الجميع جزء من نظام تداؤبي واحد مفتوح على البيئة الخارجية)
- البراعة الشخصية
- النماذج الذهنية
- بناء الرؤية المتقاسمة
- بناء الفريق، فالهرمية تعمل ضد التعلم اذ (ان عناصر المعرفة تتركز في القمة دون تقاسمها مع الأدنى)

وحددها ديفيد غارفين:

- حل المشكلات بطريق منهجي
- التجريب الخلاق
- التعلم من التجربة الماضية
- التعلم من افضل الممارسات لدى الآخرين
- نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل المنظمة.

كما حددها ريتشارد دافت بستة عناصر متفاعلة شبكيا:

1. القيادة المصممة والمعلمة والراعية
2. الاستراتيجية التشاركية (التشارك والانبثاق. فكل المنظمات كانت تتعلم الا ان الجديد هو ان منظمات التعلم تتسم بالتعلم الاستراتيجي.)
3. الهيكل القائم على الفريق (التنظيم الشبكي)

4. الثقافة التكيفية القوية (الانفتاح والتقاسم الثقافي)

5. التمكين الاداري للعاملين

6. المعلومات المفتوحة من خلال طلب واكتساب المعرفة وتوليدها

الذاكرة التنظيمية:

لاتعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، فالأشياء التي لاعلاقة لها بأعمال المنظمة لن يكون لها دلالة تنظيمية. فالذاكرة التنظيمية هي المستودع الذي يخزن فيه معرفة الشركة بهدف الاستخدام المستقبلي. وكلما كانت الشركة فعالة في استخدام (تذكر) هذا المستودع فأن ذلك مؤشر دال على التعلم التنظيمي، وعلى الفاعلية العالية ايضا. وحسب جيفري بيتش G.Petch فان ضياع المعرفة يمكن ان يكون اكبر خسارة. وهذا ما حدث في ناسا NASA التي فقدت الطبعات الزرقاء لصارخ ساتورن وضاعت معه معرفة جوهرية شارك فيها حوالي 400 ألف مهندس ساهموا برحلة الهبوط على القمر عام 1969م.

فالذاكرة التنظيمية توجد لدى الأفراد اصحاب الذاكرة الفعالة. وفي ثقافة الشركة. وفي المعرفة الصريحة المسجلة في الشركة بشكل وثائق وقواعد بيانات وبرامجيات وفي استراتيجيات وسياسات الشركة. لذا من المهم تعظيم الاستفادة من الذاكرة التنظيمية من خلال التوثيق الفعال لتجارب وخبرات الشركة والمحافظة على افرادها الأساسيين بما يضمن استمرارية الذاكرة الحية للشركة وتواصلها، وتحسين عملية الوصول لمعرفة الشركة بأستخدام تكنولوجيا المعلوماتIT وخرطنة معرفة الشركة من خلال تنظيمها وتحديدها. وتحويل المعرفة الضمنية الى صريحة هيكلية بأبقاء اكبر ما يمكن من معرفة الافراد في انظمة الشركة وهيكلها الصلب حتى بعد اطفاء انوار الشركة ومغادرة العاملين الى بيوتهم، وذلك يتضمن تنمية روح الولاء والاستمرارية لديهم.

التعلم الاجتماعي:

ان التعلم وان كان ذاتيا الا انه لايتم الا في اطار اجتماعي ومن خلال التفاعلات المختلفة مع الآخرين وبسياقات محددة، وهذا مضمون نظرية التعلم الاجتماعي. فهذه النظرية تقوم على اساس ان التعلم يتحقق من خلال التفاعل مع الآخرين ولا يجري في فراغ ففي الشركات ذات الثقافات المحافظة يكون التعلم السلبي سائدا، وهذا النمط ينحى نحو المحافظة على الحالة القائمة ومبادئها وافتراضاتها، مما يمنع التعلم اللاحق لكل من يخالفه ومثل ذلك يؤسس للحلقة المفرغة Vicious cycle للتعلم السلبي المعيق للتغيير. خلافا للشركات ذات الثقافات المرنة الموجهة للتعلم بشكله الايجابي في ظل علاقات اجتماعية تشجع على التعلم بدورة متفاعلة تؤسس للحلقة الحميدة Virtuous cycle للتعلم الايجابي.

مفارقة التعلم والابتكار:

ان الحلقة السلبية للتعلم تطرح من خلال منهجها المحافظ ما يسمى بمفارقة التعلم والابتكار. فمن المعلوم ان التعلم يشكل القاعدة الفكرية والسلوكية لعملية الابتكار.. ولكن المفارقة تحصل خلال تلك المناخات المتكلسة والعلاقات الاجتماعية والبيئية المتزمتة التي لابد ان تشكل خصومة لكل كشف جديد ولكل خطوة غير مألوفة اذ تعتبر بشكل مطلق مغامرة خاسرة، وخروجا على الخطة العامة.

ولذلك يستدعي الأمر تفتحا واعيا في بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية لتشجيع الابداع والمبدعين المجددين بشكل واع يرعى هذه العملية الضرورية لتجدد دورة حياة الشركة واستمراريتها وتقدمها، وهو لا يتم الا من خلال توجيه منحى التعلم بشكل ايجابي وذكي لايكرس القديم ويدور في فلكه وان حقق خلاله بعض النجاح المؤقت وفق منحنى التعلم.

ان منحنى التعلم المبني على حلقة التعلم الحميدة يضمن نجاحات متواصلة ومتصاعدة بشكل جدلي لولبي وبخاصة عند تحقيق ولاء العاملين وشدهم الى الشركة بوسائل ادارية انسانية متفتحة تهدف الى المحافظة عليهم وتعظيم شأنهم، وتقلص الى ادنى حد ثغرة دوران العمل وتركه من قبل بعضهم، فتلك الثغرة هي اكبر خطر يهدد منحنى التعلم ضمن حياة المنتج الواحد او دوران حياة المنتج المتعاقبة.

القيمة التنافسية والتعلم:

ان تحقيق القيمة او الميزة التنافسية يكمن في قدرة الشركة على التفوق على المنافسين في احد مجالات الأداء الاستراتيجي ويعتمد ذلك بشكل اساسي على معدل التعلم الذي يحقق خفضا ملموسا في كلف الانتاج ويشكل ميزة تنافسية في قيادة التكلفة. كذلك يتحقق من خلال الابتكار وادخال الأساليب الجديدة في الانتاج والخدمات التي لن تتحقق الا بوجود موجة جديدة من التعلم ليشكلا تفاعلا جدليا يفضي الى رافعة حلزونية في اتجاه تزايد القيمة او الميزة التنافسية.

وهنالك شروط تمثل القاعدة الاساسية لتوليد القيمة التنافسية واهمها:

- التعلم المستمر
- التعلم مسؤولية الجميع
- تيسير مصادر التعلم والحصول على المعرفة والخبرات داخل وخارج الشركة
- ثقافة التعلم التكيفية المستجيبة للتغيرات البيئية التي تتسم بالانفتاح وتحفيز التقاسم والشفافية وتقبل الفشل
- منهجية تحويل التعلم الى قيمة
- اقامة معايير لقياس ومتابعة التعلم بأستمرار
- ان اشاعة وتعميم منهج التعلم خلال العمل يعني انفتاح المنظمة وشفافية الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين وبين المستويات التنظيمية عموما، مما يعني تجاوز هذه الاطر البيروقراطية وتحول التركيبة الهرمية التقليدية نحو تركيبة دائرية متقاربة المستويات التنظيمية تلغي الحواجز القديمة المتعارف عليها والتي كانت تحجب التنافذ والتفاعل العفوي، وتسعى لتطوير العاملين وسلوكهم التنظيمي الوظيفي. وهو ذو دلالة واضحة على اهمية هذه المنظمات الجديدة التي اثبتت جدارتها على الصعد التشغيلية والعملياتية والاستراتيجية.

• ان منظمات التعلم قدمت المثال على تفوق المدخل النظمـي Systematic هـذا المـدخل الذي يبنى على مبدأ التداؤبية Syenrgic وان الجميع جزء من نظام متفاعـل دينـاميكي مفتـوح على البيئة الخارجية، وان الحصيلة الكلية هي اكبر من مجموع الأجزاء جبريا.

ان اشاعة وتعميم منهج التعلم خلال العمل يعني انفتاح المنظمة وشفافية الاتصال وتبـادل المعلومات والمعارف بين العاملين وبين المستويات التنظيمية عموما، مما يعني تجاوز هذه الاطـر البيروقراطية وتحول التركيبة الهرمية التقليدية نحو تركيبة دائرية متقاربة المـستويات التنظيميـة تلغي الحواجز القديمة المتعارف عليها والتي كانت تحجـب التنافـذ والتفاعـل العفـوي، وتـسعى لتطوير العاملين وسلوكهم التنظيمي الوظيفي. وهو ذو دلالة واضحة على اهمية هذه المنظمات الجديدة التي اثبتت جدارتها على الصعد التشغيلية والعملياتية والاستراتيجية.

• ان منظمات التعلم قدمت المثال على تفوق المدخل النظمـي Systematic هـذا المـدخل الذي يبنى على مبدأ التداؤبية Synergic وان الجميع جزء من نظام متفاعـل دينـاميكي مفتـوح على البيئة الخارجية، وان الحصيلة الكلية هي اكبر من مجموع الأجزاء جبريا.

• ضرورة اعادة النظر في البرامج التربوية بما يتناسـب وأهميـة الـتعلم الـذاتي منهجـا ذهنيـا مستقلا في التفكير وبخاصة خلال العمل.

• تشجيع البحوث الفردية للعاملين ووضع نظـام للمكافـآت و محفـزات خاصـة للمتفـوقين والمبتكرين.

• تشجيع التعليم المستمر و والتعلم الذاتي ومكافأة المتميزين.

• تجهيز المنظمات بتقنيات حاسـوبية واتـصالات متقدمـة و بـشبكات معلوماتيـة متطـورة وبخاصة الانترنيت والانترانيت والاكسترانيت.

• تسجيل وتوثيق الخبرات المتحققة للمنظمة في سجلات وقواعد بيانات وحفظها واتاحتها للعاملين لأغراض الإفادة والبحث والتطوير والابتكار.

• التوجه نحو بناء فرق العمل الادهوقراطية الشبكية Adhocracy بهدف الانفتاح وتقبل وجهات النظر المختلفة، وتمازج الخبرات، ولامركزية القرارات.

الحافز الإنساني

يعبر مفهوم الحافز عن العامل أو الأسلوب الذي يؤدي بالفرد الى رفع مستوى أداءه في عمله، وبما أن الأنسان لديه رغبات وحاجات ضرورية يحاول أن يوفر لها عملية التحقيق من خلال فرصة التميز بعمله، وتتنوع هذه الحاجات الى عدة أنواع فمنها حاجات مادية أو معنوية أو إجتماعية، فإن المنظمات تستثمر هذا الأمر في مجال العمل على زيادة وأستمرار فعالية ونشاط وكفاءة الأفراد في أدائهم لأعمالهم بتحفيزهم لغرض إيصالهم الى مستويات مثالية في الأداء يخدم تحقيق أهداف المنظمة من جهة، ويعمل على زيادة استقرارهم مادياً أو معنوياً أو أجتماعياً.

إن كل شخص من الأفراد العاملين يمتلك في داخله قوى أو طاقة كامنة أو طاقة محركة تدفعه الى القيام بالأعمال، وهي عبارة عن رد الفعل لرغباته وحاجاته والسبيل لتحقيقها، فعندما يعمل الأفراد في أي عمل معين ويحاولون الوصول الى أعلى مستوى من الكفاءة في أداءه فإن ذلك قد نتج عن رغبتهم في أستثمار هذا العمل لتحقيق حاجاتهم، وهذه الحاجات تؤدي الى الرغبة بالعمل والتي تسمى بالدافعية للعمل وهي تخص الأفراد.

أما الحافزية على العمل فهي تخص إدارة المنظمة حيث هي عملية أستثمار دافعية الأفراد وتمييز أداءهم وتحديد مستوياته، وذلك من خلال تكوين نظام تحفيزي معين للأفراد يؤدي بهم الى العمل بالكفاءة المطلوبة وبالمستوى المتميز الذي يحقق أهداف المنظمة والتي أهمها زيادة الكفاءة الأنتاجية إضافة إلى الوصول الى مرحلة إمتلاك المورد البشري الكفوء والمؤهل لزيادة ثباتية الميزة التنافسية للمنظمة.

إن جودة عملية التحفيز وتحقيق أهدافها المرجوة منها تعبر عن مستوى المهارة وحسن القيادة الذي تتمتع به إدارة المنظمة في تحقيق أقصى استثمار لهذه العملية في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تكمن المهارة في كيفية رصد وتقييم حاجات ورغبات الأفراد ووضع ما يناسب ذلك من نظام تحفيز ومتابعة يعمل على أستثمار هذه الحاجات أو الرغبات بالشكل الكامل والذي يحقق أقصى العوائد للمنظمة.

وعندما يكون نظام التحفيز ذو مستوى جيد وعملي فإنه سيحقق العوائد التالية بشكل عام:

أ- بالنسبة للمنظمة:

1- زيادة قوة الميزة التنافسية لدى المنظمة من خلال رفع مستوى العاملين.

2- زيادة مستوى الأنتاج وكفاءته والذي يعني زيادة مستوى الأرباح المتحققة.

3- الترشيد بالوقت وعوامل الأنتاج المختلفة والتقليل من الإهدار فيهما.

4- التخلص من السلبيات الناتجة عن السلوك السلبي للأفراد مثل الملل والتأخير والغياب والتنافس غير الشريف.

5- تكوين معايير ثابتة لجذب وأستقطاب الأفراد الذين يمتلكون التأهيل العلمي والمعرفي الجيد.

ب- وإذا كان نظام التحفيز بمستوى جيد وعملي فإنه سيحقق العوائد التالية بالنسبة للعاملين:

1- توفر فرصة زيادة الدخل عن طريق العمل بطريقة إيجابية وصحية بعيداً عن البحث عن طرق أخرى خارج نطاق الوظيفة.

2- توفر السبيل للتنافس الشريف في العمل بعيداً عن التصرفات والعلاقات الشخصية والتحيز حيث أن التفوق والأداء والسلوك الجيد هو المعيار لنيل الحافز.

3- إحساس الأفراد العاملين بأهتمام منظمتهم بهـم وحرصـها عـلى زيـادة تعلقهـم بالعمـل إضافة الى حرصها على تكريم المتميز وتحفيز المتلكئ الى تحسين مستوى أداءه.

4- زيادة قدرتهم على تطـوير مهـاراتهم ومعـارفهم وتحـصيلهم العلمـي، إضـافة الى زيـادة حرصهم على أختيار التخصصات التي تتفق مـع طموحـاتهم وأهـدافهم والتـي يـستطيعون مـن خلالها تقديم مستوى عالي من الأداء والتميز.

التفسير النفسي لتأثير الحافز على العاملين:

إن العديد من المشاريع أو الأعمال الناجحة لم تعتمـد بـشكل مبـاشر عـلى أن يكـون شـكل الحافز مادي، فالكثير من العاملين يحاولون تغيير واقعهم عندما يشعرون بالمضايقات أو الضغط النفسي الناتج عن سوء التعامل من المسؤول المباشر أو الجهـة التـي تـدير العمـل حيـث تـشكل العلاقة بين المسؤول والموظف جانباً مهـماً ولـه تـأثيره عـلى مـستوى أداء العـاملين وكفـاءتهم في الإنتاج، إن الكثير من المنظمات التي اعتمدت اسـلوب التعامـل المـادي أو الجـاف لم تـستطع أن تستمر لفترة طويلة في تلمس الأنتاج المتحسن حتى وإن أستخدمت الحافز المادي كعامل ضغط لتحقيق الإنتاج، فالعامل بطبيعته الأنسانية وخصوصاً في حالة زيادة عنصر الطلـب عـلى القـوى العاملة، يبحث عن العمل في المـنظمات التـي يحـصل فيهـا عـلى المـال والتقـدير معـاً، التقـدير والأعتبار لذاته وإمكانياته وما يستطيع أن يقدم مقابل ذلك كله دون تعرضه الى المعاملة المادية البعيدة عن التعاطف والمجاملة الأنسانية الإيجابية.

إن من الطرق الصحيحة التـي لجـأت لهـا المـنظمات في العـصر الحـديث هـو إجـراء دراسة عميقة للعوامل والرغبات النفسية للعاملين حيث أن إدارة المنظمة الحريصة تقوم على إشباع رغبات العاملين لغرض كسب ولائهـم وإخلاصـهم في العمـل إضـافة الى ضـمان قـدرتهم عـلى تقـديم أفـضل أكفـأ المـستويات في الأداء، فتقـوم هـذه المنظمـة الحريـصة بدراسة ظروف العمل المادية والأنـسانية لغـرض التعـرف عـلى مـستوى إنـدفاع العـاملين نحو إنجاز الأعمال حيث أن هذه الظروف هي التي تحدد السلوك بشكل كمي أو كيفـي للعـاملين، مــما يــؤدي بالمنظمــة الى ضرورة العمــل بتطــابق الرغبــات الموجــودة مــع نظام التحفيز المقترح والـذي يـؤدي الى أعـلى مـستوى مـن النتـائج في العـاملين، فتعمـل

المنظمة مثلاً على الأطلاع على العوامل النفسية للعاملين ودراستها لغرض التعرف والإطلاع على تأثيرها فيهم ومن خلالها يمكن تصميم ما يلائمها من أسلوب تحفيز معين يعمل على معالجة عدة أنواع من المشاكل مثل التعب والملل لتوفر لهم عوائد مهمة مثل الوقاية من الحوادث وتحقيق الرضا النفسي، وبالتالي أستقرار العمل والتقدم بالأنتاج، ولتحفيز إندفاع العاملين يجب أن تعمل المنظمة في البداية على معرفة دوافع الأفراد والتي تمكن الإدارة من تحديد سلوكهم في مختلف الظروف، بالإضافة الى أن معرفة هذه الدوافع توفر الوسيلة لضبط وتوجيه سلوكهم.

إن أسلوب التحفيز الفعال هو الذي يعمل على إثارة الدوافع التي ترغب فيها المنظمة والتي تحفز العاملين الى القيام بالأعمال التي تفضل المنظمة زيادة مستوى أدائها، كما تحفزهم بنفس الوقت على التخلي عن كل الأعمال والسلوكيات التي لا تخدم مصلحة العمل وتؤثر على مستوى الأداء والكفاءة في المنظمة، ومن ذلك فإن على الإدارات في المنظمات التقرب من العاملين وملء الفراغات التي يمكن أن تنشأ بينهم وبين إدارة المنظمة وذلك من خلال التعرف على مدى استعداد العاملين لبذل أقصى الجهود لغرض تحقيق أهداف المنظمة وهذا يعني تعبئة طاقاتهم و تنشيط وتحفيز دوافعهم لهذا الغرض، ويجب البحث عن الحاجات والرغبات التي يشعر بها العاملون ومنها يمكن التوصل الى نظام حافز يؤدي غرضه بنجاح تام.

شروط الحافز الجيد

1- يجب أن يكون نظام التحفيز قادراً على إيجاد آلية مناسبة تتحقق من خلالها حالة الترابط والتوئمة بين الفرد ووظيفته أو مهنته حيث يتناسب مستوى الأداء وتأثير الحافز فيه طردياً مع مقدار أستقرار الفرد في وظيفته وتلاؤمه معها.

2- يجب أن يكون نظام التحفيز يتسم بالعدالة والشفافية لكي يكون فعالاً في توفير الفرص للجميع وبالتالي تحقيق أهدافه التي وضع من أجلها ومنها تحقيق الرضا الوظيفي.

3- بما إن كل نوع من التحفيز يلائم وقت وظرف معين للعاملين، لذا يجب اختيار نظام التحفيز بشكل يلائم الظروف المعينة للعاملين وما تحدده رغباتهم المختلفة، حيث يؤدي النظام التحفيزي هدفه بشكل عالي المستوى عندما يكون متناسباً مع ظرف العاملين ورغباتهم، ففي ظرف معين يكون الحافز المعنوي أو النفسي هو الفعال أكثر من الحافز المادي أو العكس أو الأثنان معا في ظروف أخرى.

4- بما إنه من غير الممكن أن يتساوى عطاء ومجهود العاملين جميعهم بمستوى واحد، حيث يختلف الأداء من واحد الى آخر، لذا يجب أن تكون الحوافز المقدمة للعاملين تتناسب مع نسبة أداءه المقدمة وكيفيتها ونوعيتها، وهذا سبب رئيسي للتنافس بينهم أيضاً، حيث يعمل الحافز أثره في عملية تنشيط المستويات الأقل.

5- بعد وضع وتصميم نظام التحفيز الملائم، يجب أن يلاحظ مدى تأثيره على أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة، فلابد من تسجيل تقدم معين أكبر من السابق نتيجة وجود التحفيز، وبعكسه فلن يعتبر نظام التحفيز ناجحاً أو دقيقاً في أختيار العناصر القريبة من دافعية العاملين.

وتتنوع الحوافز وتنقسم الى عدة أنواع معتمدة على عدة مفاهيم لتستند عليها:

1- حوافز خارجية: ويقصد بها الحوافز التي لا تتعلق بشكل مباشر بالعمل أو الوظيفة الموجودة مثل ولكنها تكون مدعومة أو متمثلة بجوانب أخرى منها تشكل حيزاً مهماً بالنسبة للعاملين فهي تسد جزء كبير من رغباتهم وأحتياجاتهم المختلفة وتتمثل بعدة أنواع هي:

أ- حوافز مالية مثل الراتب الشهري.

ب- خدمات مالية ما بعد التقاعد مثل الراتب التقاعدي، والدعم الأحتماعي والأنساني.

ج- العلاقات العامة: حيث توفر فرص توفر إنشاء علاقات إجتماعية من خلال لعب دور في المجتمع العملي أو في أي محفل في المنظمة مما يؤدي ذلك الى تطوير القابليات.

ء- المزايا الإضافية: كالإجازة المدفوعة، علاوات التأمين الصحي والتغذية والتنقلات والمكافئات.

هـ- الترقيات الوظيفية: الى مناصب أعلى أو مستوى أفضل في المعاملة الوظيفية كالخدمات المقدمة.

2- حوافز الداخلية: ويقصد بها الحوافز التي تتعلق بشكل مباشر بالأنتماء الى العمل أو الوظيفة الموجودة كما تمثل تقدير الموظف لحجم المسؤولية الملقاة على عاتقه والذي يقوده الى توفير كل أسباب النجاح في إدارة وأداء هذه الوظيفة بمستوى يرضيه ويرضي مسؤوله أو إدارته العليا.

سلوك الدافعية.

هي القوة التي تحرك وتثير الفرد؛ لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهمة العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات، ومهارات في العمل

ويعرفها ميلفين بأنها: مجموعة من العوامل الداخلية النشطة، والقوة الموجهة لتصرفات الإنسان.

إن الأداء الإنساني يمكن تعريفه أساسًا على أنه يتحدد بمستوى الدافعية والقدرة وتفاعلهما معًا، بمعنى: الأداء = الدافعية × القدرة.

أى أنه حتى لو استطاعت المنظمة الحصول على أفراد ممتازين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية، وحتى لو عملت على تنمية هذه القدرات، فإنها لا تستطيع أن تتأكد من أن أدائهم سيكون ملائمًا أو مناسبًا، ولهذا فإن وظيفة أخرى من وظائف إدارة

الموارد البشرية يجب أن تعمل على تنشيط وتحفيز قوة العمل، والتي يشار إليها عادة بالدافعية.

والقول بأن الدافعية أو الرغبة في الأداء تتفاعل مع القدرات، معناه ببساطة أن قوة الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدرته في أداء العمل، مع افتراض أن هذا العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها الفرد، فبقدر ما تزيد الدافعية، يزيد المستغل من تلك القدرات في الأداء، وبقدر ما تقل الدافعية، يقل المستغل من تلك القدرات، ويمكن القول بالتالي أن الدافعية، هي الرغبة في عمل شيء، وهذه الرغبة مشروطة بقدرة هذا العمل (الفعل)، في إشباع حاجة ما لدى الفرد.

كما إن الحاجة الغير مشبعة، تخلق حالة من التوتر أو عدم التوازن لدى الفرد، وهذه الحالة تثير دوافع أو بواعث داخل الفرد، وهذه البواعث ينتج عنها بحث الفرد عن سلوك لإيجاد أهداف معينة إذا حققها أو أنجزها، فهي تشبع حاجته، وتؤدي إلى تقليل أو تخفيف التوتر لديه.

فمثلًا شعور شخص بالجوع، الجوع يمثل هنا حاجة غير مشبعة، يخلق حالة من التوتر لديه، هذه الحالة تحركه أو تدفعه (دوافع أو بواعث) للبحث عن طعام (سلوك البحث)، وإذا حصل على الطعام (إنجاز الهدف)، وتناوله فهو يشبع جوعه (إشباع الحاجة)، والذي يؤدي بدوره إلى تخفيف التوتر لديه.

كذلك قيام فرد بالعمل وردية إضافية، أو ساعات عمل إضافية بحماس، قد ينبئنا بأن هذا الشخص مدفوع إلى هدف معين، وهو الحصول على حوافز أجرية إضافية؛ ذلك لأنه يحتاج إلى مال، وقبل مناقشة الدوافع الإنسانية المختلفة، نجد أنه من الضروري أن نركز الاهتمام على نقطتين هامتين تتعلقان بعملية الدافعية، وهما:

1. لابد من تذكر أن الدافعية، مثلها مثل الإدراك والتعلم، ما هي إلا هيكل متداخل يعرف على أساس اشتراطات سابقة وسلوك لاحق، فالدافعية نفسها لا يمكن مشاهدتها أو ملاحظتها، ولكن يمكن ملاحظة السلوك الناتج عن هذه الدوافع، فالمشي

والجري وتناول الطعام واكتساب أصدقاء جـدد، جميعهـا تمثـل أمثلـة مـن الـسلوك التـي يمكـن ملاحظتها، ومن خلالها يمكن الاستدلال على مختلف الدوافع.

2. يمكن التعبير عن الدوافع بعدة أشكال من السلوك.

كشف العالم النفسى إبراهام مأسلوا أن كل البشر يشعرون بحاجات محـددة ويـسعون إلى إشباعها، ولقد توصل ماسلوا إلى أن الحاجـات البـشرية تقنـع الإنـسان وتـتحكم فى سـلوكه، كـما توصل إلى تجميع الحاجات الانسانية إلى خمس مستويات إذا أنه يعتقـد أن الإنـسان يـسعى إلى إشباع الحاجـات التـى فى المـستويات الأعـلى، بعـد أن يحقـق إشـباعه للحاجـات التـى تكـون فى المستويات الأدنى وذلك وفقاً لسلم الحاجات المشهور الذى قام بتحديـده، ولقـد وصـف ماسـلوا الحاجات الانسانية فى مجموعاتها أو مستوياتها الخمس كما يلى:

1- الحاجات الأولية: وتتمثل فى الحاجة إلى الماء والهواء والطعام، والمأوى.. إلخ والتـى تمثـل الحاجات الأساسية اللازمة للبقاء على وجه الحياة.

وبالتالى فهى تمثل الحاجات المادية والفطرية الأساسية، التى يسعى الإنسان لإشباعها وذلـك على الرغم من أن الكثير من البشر فى العالم لم يتمكنوا إلى الآن من إشباع الحد الأدنى منها.

2- الحاجة إلى الأمن والامان: وقد يواجه كثير من النـاس أيـضاً صـعوبة فى هـذه الحاجـات، وخاصة منهم من يعيش فى مناطق البراكين والزلازل، أو البلدان التى تتسم بالتقلبـات الـسياسية، وهناك أفراد يعملون فى وظائف تتسم بالمخـاطرة أيـضاً، مثـل عـمال المنـاجم وغـيرهم ، والفـرد يسعى دائماً إلى الشعور بالأمن والأمـان، كـما يـسعى الفـرد مـثلاً إلى الـشعور بالأمـان فى العمـل والاستقرار فيه وعدم الخوف من الفصل أو الاستئناف عنه.

3- الحاجة إلى الحب والانتماء: وتتمثل فى الحاجـات الاجتماعيـة التـى تجمـل الفـرد ببـذل الجهد ويقضى كثيراً من السعى إلى الآخرين والعمل على أن يكـون محبوبـاً مـن الغـير فالانـسان حيوان اجتماعى بطبعه،ولا يمكنه أن يحقق السعادة دون إتمام عملية الاتصال بالآخرين وتبـادل الحب والود معهم.

4- حاجات المركز والمكانة: وتتمثل فى الحاجات إلى احترام النفس والذات وهى الحاجات القريبة من قمة السلم أو نهايته، والتى قد يصعب الوصول إليها لأنها تطلب أن يفهم افرد نفسه ويحترمها حتى يمكن له أن يفهم الغير ويحترمه.

5- الحاجة إلى إثبات الذات: وهى أعلى مستوى للإنجاز البشرى طبقاً لفلسفة ماسلو، وهى تقع فى المستوى الذى يستطيع فيه الفرد أن يفهم حقيقته ويدركها،وأن يعرف قيمة كفاءته والقدرات الكامنة فيه،، ويسعى إلى تطويرها وتنميتها.

ويعرف الفرد الذى يصل إلى تحقيق هذا المستوى من الحاجات، (بالإنسان الذى استطاع – تحقيق اشباع كل حاجاته) وهذا الفرد يقبل الواقع ولا يخشى التعامل مع الآخرين، ولديه القدرة على الحكم على المواقف المختلفة، وفهم شخصية الغير، ولديه ملكة الابتكار، وهو إنسان يقدر مساعدة الغير له ويقبلها ولديه القيم والمبادئ التى تعد أساساً فى تصرفاته وسلوكه اليومى، وأخيرا.. فإن هذا الإنسان يكون على استعداد تام لأن يتعلم الجديد من أى إنسان آخر.

علاقة الحاجة بالدوافع.

تمثل الحاجة غير المشبعة قوة كامنة داخل الإنسان تحثه على التصرف بحثاً من إشباع هذه الحاجات، فالحاجات قوة دافعة لسلوك الفرد، فاحتياج الأفراد للمأكل والمأوى (الحاجات الأساسية) يمل قوة دافعة لهم للبحث عن وسيلة لإشباع هذه الحاجات، ولذلك كان السلوك الأول للإنسان قديماً هو الصيد والبحث عن مقام للإقامة، وفى العصر الحديث أصبح العمل للكثيرين منا مصدراً أساسياً للحصول على الحاجات الأولية، لما يوفره من دخل مادى يمكن للفرد من شراء هذه الحاجات وتوفيرها، ولا يوفر العمل إشباعاً للحاجات الأساسية فقط، بل نجد أنه يمثل مصدر لإشباع معظم الحاجات، فهو يوفر حاجات الأمن، والعلاقات مع الغير، والمركز والمكانة، واحترام الذات وإثباتها.

أشكال السلوك الدافعي:

يمكن التعبير عن الدوافع بعدة أشكال من السلوك، وقد قام كيمل وجارمزي بتقسيم السلوك الدافعي إلى ثلاثة أنواع:

1. السلوك المتمم أو الكامل: وهو أكثر أشكال السلوك الدافعي وضوحًا؛ حيث يقوم بالإشباع الكلي لحاجة معينة، ومن أمثلة هذا السلوك والحوافز المرتبطة به: تناول الطعام (الجوع)، الشرب (العطش)، الالتحاق بعضوية نادي (الانتماء)، والترشيح في انتخابات سياسية (القوة).

2. السلوك الإجرائي أو الوسيلي: وهو على النقيض من السلوك المتمم أو الكامل، ويتميز هذا السلوك بعدم إشباعه للحاجة بصورة مباشرة، فالاتجاه إلى المطعم أو الالتحاق بفريق كرة قدم بالكلية، يمثلان تعبيرات معينة عن الجوع والانتماء، فالسلوك هنا ما هو إلا إجراء أو وسيلة للحصول على الطعام أو على الأصدقاء، ولكن هذا السلوك لا يعني بالضرورة أن الحاجة قد أشبعت.

3. السلوك الإحلالي: هو إحلال طريقة للإشباع مكان طريقة أخرى (حينما يفشل شخص في إشباع حاجة معينة، فإنه يشبع حاجة أخرى بديلًا عنها)، ويمكن إدراج هذا النوع من السلوك، تحت عنوان "الصندوق الأسود" فمن المعروف أنه سلوك دافعي يصعب وصفه بدقة.

مشاكل عملية الدافعية:

لا شك أن وجود السلوك الإجرائي والاحلالي، يظهر صعوبة التنبؤ أو التحكم في السلوك الإنساني وبنفس المنطق، فكثيرًا ما يصعب الاستدلال على الدافع خلف سلوك ملاحظ معين، فسلوك الرجل الذي يجلس لتناول الطعام في أحد المطاعم، قد يكون أساسه إما دافع الجوع أو دافع آخر غير الجوع، فقد يرتبط اسم المطعم بذوي المراكز الاجتماعية الراقية، ولذا يرغب الفرد في أن يتواجد في هذا المكان؛ لكي يراه الآخرون.

ويلخص هيلجارد واتكينسون أسباب صعوبة الاستدلال علـى الـدوافع، مـن خـلال ملاحظـة السلوك، في الخمسة أسباب الآتية:

1. يختلف التعبير عن الدوافع الإنسانية مـن حـضارة إلى أخـرى، ومـن فـرد لآخـر في نفـس الحضارة.

2. تعبر أشكال سلوك مختلفة عن دوافع متشابهة.

3. تعبر أشكال سلوك متشابهة عن دوافع مختلفة في طبيعتها.

4. قد تتخذ الدوافع أشكال مضللة.

5. قد يعبر سلوك واحد عن دوافع متعددة.

وتظهر هذه النقاط التعقيد الشديد في عملية الدافعية، سواء من ناحية طبيعتها أو معناها، فلا توجد علاقة بسيطة ومباشرة بين الدافعية والسلوك، وبالرغم من ذلك، فلا شك أنه من المفيد أن تقوم بتقسيم الدوافع إلى أنواعها المختلفة لأغراض الدراسة والتحليل، فتقـسم هـذه الـدوافع إلى الدوافع الأولية، والدوافع العامة، والدوافع الثانوية.

أنواع الدوافع:

1) الدوافع الأولية:

وهي دوافع غير متعلمة أو غير مكتسبة أو فطرية، وذات أساس فسيولوجي، مثل (الجوع، والعطش، والنوم، والأمومة، والجنس، الألم)، ويقسم بعض علماء النفس، الدوافع الأولية تقـسيمًا أكثر تحديدًا في الآتي:

1. دوافع العرض أو الإيجابية: وهي تلك التي تنتج عـن نقـص في الخلايـا، يتطلـب تعـويض معين، مثل الجوع، والعطش، والنوم.

2. الدوافع المتجنبة أو السلبية: وينشأ هذا النوع، عند وجود مثير ضار جـسمانيًا أو ذهنيًـا، مثل الألم.

3. دوافع الحفاظ على النوع: وهي التي تنشأ عن نظام التكاثر، الذي يشجع التقاء الجنسين، وإنجاب الأطفال والعناية بهم، مثل الجنس، والأمومة.

2) الدوافع العامة:

هي دوافع غير متعلمة، ولا تستند على أساس فسيولوجي، مثل دوافع الجدارة، وحب الاستطلاع والتطويع والنشاط، والعاطفة، وتعتبر هذه الدوافع ذو أهمية كبيرة في دراسة السلوك الإنساني، وخاصة في التنظيمات المختلفة، ولا شك أن ارتباط هذه الدوافع بالسلوك التنظيمي أقوى بكثير من ارتباط الدوافع الأولية.

3) الدوافع الثانوية:

تعد الدوافع الثانوية أهم أنواع الدوافع الثلاث عند دراسة سلوك الإنسان الحديث، فكلما تقدم المجتمع الإنساني، أفسحت الدوافع الأولية وإلى حد ما الدوافع العامة، فعلى سبيل المثال، فإن سلوك الإنسان في المجتمعات الغربية الصناعية والمتقدمة والناضجة لا يسيطر عليها دافع الجوع أو العطش، إذ غالبًا ما تتحكم فيه الدوافع الثانوية، وهي دوافع متعلمة أو مكتسبة، مثل القوة، والسلطة، والانتماء، والأمان، والمركز الاجتماعي، وتحقيق الذات.

سلوك المواطنة التنظيمى

Organizational Citizenship Behavior

خلال العقد الماضى زاد الاهتمام بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمى. وهو سلوك غير محدد ولا يرتبط رسمياً بنظم الحوافز وتقييم الأداء بالمنظمات، وهو سلوك هام لكل المنظمات حيث قال (Katz 1964) إن المنظمات التى تعتمد فقد على السلوك الرسمى تعتبر نظم هشة سهلة الكسر، كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءاً من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتى تتطلب التصرف الابتكارى من قبل الأفراد.

وقد حدد (Katz 1964) فى دراسته لأهـم العوامـل المـؤثرة فى تحقيـق الفعاليـة التنظيميـة ثلاثة أنماط سلوكية اعتبرها أساسية للوصول إلى الفعالية التنظيمية المطلوبة وهى:

1- استمالة الأفراد وتحفيزهم للالتحاق بالمنظمة والبقاء بها.

2- يجب على الأفراد أداء متطلبات أدوارهم المحددة والمطلوبة منهم بطريقة صحيحة.

3- يجب على الأفراد ممارسة نشاط ابتكارى يتعدى نشاطهم الرئيسى بالمنظمة.

- وقـد عرفـه (Konovsky & Pugh 1994) بأنـه سـلوك وظيفـى يؤديـه الفـرد طواعيـة ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له. كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحـوافز الرسمية بالمنظمة.

- كما عرفه (Wayne ,1993) بأنه سلوك الأدوار الإضافية والتى تتعدى حدود الوظيفة.

- وعرفه كذلك (Chattopadhyay,1999) بأنه السلوك الاختيارى الذى لا يوجـد فى بطاقـة وصف الوظيفة ولا يلزم المدير أو الرئيس الفرد القيام به.

- كما عرفه (Niehoff & Moorman 1993) بأنه سلوك الدور الإضافى، فهو سلوك اختيارى يقوم به الفرد دون إجبار، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة.

وقام (Johns 1996) بتحديد عدة خصائص لسلوك المواطنة التنظيمى منها:

1- أنه سلوك اختيارى، فهو لا يوجد فى وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.

2- أنه سلوك تطوعى ينبع من الأدوار الإضافية التى يمكن أن يقوم به الفرد.

3- أنه يسهم فى زيادة فعالية المنظمة.

4- لا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالمنظمة.

كما قام (Netemeyer 1997) بإبراز أهمية سلوك المواطنة التنظيمى فى الأداء الكلي للمنظمة من خلال:

1- يمد سلوك المواطنة التنظيمى الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدى إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.

2- نظراً لندرة الموارد بالمنظمات، فإن القيام بالأدوار الإضافية التى تنبع من سلوك المواطنة التنظيمى يؤدى إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.

3- يحسن سلوك المواطنة التنظيمى من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافى للتخطيط الفعال والجدولة وحل المشاكل.

وقد قسم علماء السلوك سلوك المواطنة التنظيمى إلى خمسة مكونات أساسية هى: (الإيثار والكرم والالتزام العام والروح الرياضية والسلوك الحضارى)

فالإيثار هو سلوك اختيارى يهدف إلى مساعدة الآخرين فى أداء عملهم، ومن أمثلة ذلك السلوك: مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة أو الرغبة فى مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم.

- أما مكون الكرم، فهو سلوك اختيارى يهدف إلى منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين، وذلك بتقديم النصيحة الضرورية لهم والتشاور مع الآخرين فى حالة اتخاذهم لقرار قد يؤثر عليهم.

- والالتزام العام هو سلوك اختيارى يشمل أداء أنشطة أكثر من المطلوبة من الفرد وإطاعة واحترام قواعد الشركة ولوائحها وإجراءاتها حتى إذا لم يره أحد.

- أما مكون الروح الرياضية فهو سلوك اختيارى يعكس مدى استعداد الفرد للعمل فى ظروف عمل غير مناسبة دون شكوى.

وأخيراً مكون السلوك الحضارى فهو سلوك اختيارى يشير إلى مسئولية الفرد عن المشاركة أو المساهمة فى تطوير الشركة مثل حضور الاجتماعات والندوات وأداء وظائف غير مطلوبة منه، ولكنها تساعد الشركة على أداء أنشطتها والمبادرة بتقديم النصيحة للآخرين لتحسين الإجراءات والعمليات بالشركة.

سلوك الإلتزام التنظيمى.

ينتج عن اتجاهات الفرد نحو التنظيم الذي يعمل فيه ما يسمى "بالالتزام التنظيمي". ويتعلق هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها. ويختلف هذا المفهوم عن مصطلح "الرضا الوظيفي" حيث الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويود ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى والعكس صحيح. It results from the individual's attitudes towards the organization in which the so-called "organizational commitment" is employed. This concept relates to the degree of individual integration and interest in the organization. This concept differs from the term "job satisfaction" where the individual may be satisfied with his work but hates the organization in which he works and wants to do the same .work in another organization and vice versa

أهمية الالتزام التنظيمي:

يختلف سلوك الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي قوى عن غيرهم من الأفراد ويتضح ذلك مما يلي:

1. احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل:

فالأشخاص ذوى الالتزام التنظيمي القوى يصبحون أقل احتمالاً لترك العمل أو الغياب، بمعنى أنهم أكثر استقراراً في العمل. هذا مع ملاحظة أن كثرة الغياب قد لا يكون مرجعه فقط قوة الالتزام من عدمه بل قد يرجع لأسباب أخرى منها الخلفية الثقافية.

2. الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة:

فالأشـخاص ذوى الالتـزام التنظيمـي القـوى يـصبحون أيـضاً بجانـب الرغبـة في الاسـتمرار بالمنظمة أكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها. وبالطبع ليس من الـضروري أن تكون التضحية ذات تكلفة عالية وإنما قد تكفى بعض التـصرفات البـسيطة التـي تؤكـد قـوة التزام الفرد تجاه المنظمة. وعلى كل إذا ما أخـذنا في الاعتبـار المنـافع التـي ذكرناهـا، فلاشـك أن تكلفة الحصول على الالتزام التنظيمي مبررة.

أنواع الالتزام التنظيمي.

يفرق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي هي:

1. الالتزام الاستمراري: ويشير هذا المفهـوم إلى قـوة رغبـة الفـرد ليبقـى في العمـل بمنظمـة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير. فكلما طالت مدة خدمـة الفـرد في المنظمـة فإن تركه لهـا سـيفقده الكثـير مـما اسـتثمره فيهـا عـلى مـدار الوقـت مثـل: (خطـط المعاشـات، والصداقة الحميمة لبعض الأفراد). وكثير مـن الأفـراد لا يرغـب في التـضحية بمثـل هـذه الأمـور، ويقال على هؤلاء الأفراد أن درجة ولائهم الاستمراري عالية.

2. الالتزام العاطفي: ويعبر هذا المفهوم عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمـة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هـذه الأهـداف. وأحيانـاً تلجـأ بعض المنظمات إلى إحداث تغيير جوهري في أهدافها وقيمها وهنـا يـسأل الفـرد نفـسه عـما إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديـدة، فـإذا كانـت الإجابـة بـنعم فإنـه يـستمر بالمنظمة، أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف فسيترك العمل بالمنظمة.

3. الالتزام المعياري: ويشير هـذا المفهـوم إلى شـعور الفـرد بأنـه ملتـزم بالبقـاء في المنظمـة بسبب ضغوط الآخرين. فالأفراد ذوى الالتزام المعياري القوى يأخذوه في حسابهم إلى حـد كبـير، ماذا يمكن أنه يقوله الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمة. إذن فهؤلاء لا يريدون أن يتركـوا انطباعـاً سيئاً لدى الزملاء بسبب تركهم للعمل، وبالتالي لهذا التزام أدبي حتى ولو كان ذلك عـلى حـساب أنفسهم.

مداخل تنمية الالتزام التنظيمي:

هناك الكثير من محددات الالتزام التنظيمي التي تخرج عن

نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الالتزام. ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الالتزام العاطفي من خلال:

1. الإثـراء الوظيفي: إن الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسئولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله. وهذا من شأنه أن يقوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

2. إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة ومصالح العاملين:

يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه الشركة من منافع يعود عليهم أيضاً بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوى التزامهم تجاه المنظمة. وتحاول بعض الشركات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح. ومثل هذه الخطط والبرامج إذا ما تم إدارتها بطريقة عادلة، فإنها ستلعب دوراً فعالاً في دعم الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

3. استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة:

كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها، كلما قوى لديه الالتزام (وخاصة الالتزام العاطفي) تجاه المنظمة. فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة، فيجب أن تراعى هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه هذه القيم.

والخلاصة أنه من المفيد النظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه. كما أنه ليس من الواجب فقط اختيار من تتوافر فيهم إمارات الالتزام، ولكن أيضاً استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه إذا ظهر أنه غير ملائم، بمعنى الحصول على الالتزام التنظيمي بطريقة صحيحة



نظرة في المصطلحات الادارية واثرها في علم الموارد البشرية

-الإدارة العلميـة Scientific Management: مـنهج في الفكـر الإداري شـاع اسـتخدامه مـن قبـل منظمات الاعمال في الفترة من 1914م- 1930م نتيجة لأعمال فردريك تـايلور واتباعـه ، ويهـتم أساسـا بطريقة تصميم الوظائف واستخدام مقاييس الحركة والزمن في تقدير جهد العامل ومكافآته.

-العلاقات الإنسانية Human Relations: فكر إداري يدعو المنظمات إلى أخذ العوامل الاجتماعية والنفسية في الاعتبار عند التعامل مع الافراد وعدم الاكتفاء بالعامل الاقتصادي كوسيلة وحيدة للتحفيـز جاء تطور هذا المفهوم نتيجة لأعمال التون مايو من خلال ما يسمى (بتجارب الهوثورن).

-إدارة الأفـراد Personnel Management: مجموعـة مـن الخـبراء المتخصـصين في شـئون الافـراد تجمعهم وظيفة واحدة وتسعى لتحقيق اهداف المنظمة من خلال قوة عمل متميزة مـن خـلال تركيـز نشاطها في تدبير وتخطيط الموارد البـشرية وتأهيلهـا وتعويـضها كانـت بدايـة ظهورهـا في الاربعينيـات نتيجة لضغوط الاتجاهات العمالية والحكومات.

-أدارة المــوارد البــشرية Human Resource Management: مـنهج فكـري جديـد في التعامل مع القوى البشرية ، يقوم على اساس ان هذه الادارة هي شريك استراتيجي في التخطـيط الشامل للمنظمة وعـلى اسـاس الموازنـة بـين تحقيـق اهـداف المنظمـة وبـين تحقيـق طموحـات الافراد ويعتبر الافراد اهم اصول المنظمة والاساس في تحقيق نجاحهـا يـدعو المـنهج الى ان يهـتم كل مدير في المنظمـة بـالموارد البـشرية الى جانـب الادارة المتخصـصة في هـذه في المجـال والتـي

تعمل في اطار تحقيق اهداف الانتاجية والاداء من خلا ل قوة عمل مؤهلة ومدربة وظروف عمل جيده تحقق العدالة والرفاهية للعاملين.

-المعايير Standards:هي وحدة للقياس لنتائج وجهود الافراد وتأخذ عدة أشكال منها الكمية، والنوعية، والنقدية ، والزمنية.

-السياسات الادارية Managerial Policies: مجموعة من المبادئ والتوجيهات او الارشادات التي يلتزم بها العاملون في المنظمة من اجل مساعدتهم في تنفيذ الاعمال المطلوبة منهم والوصول الى النتائج المطلوبة.

-تصميم الوظيفة Job Design: هي عملية تحديد مكونات الوظيفة ، والاسلوب الذي يؤدى به ،وعلاقتها بالوظائف الاخرى في المنظمة.

-خطة العمل Action Plan: تمثل نظاما اجرائيا لتنفيذ الاهداف تحدد ما هو مطلوب عمله ؟ كيف ينفذ ؟ من يتولى التنفيذ ؟ ومتى يتم ؟

-استراتيجيات الموارد البشرية Human Resource Strategies: ويقصد بها مجالات العمل والممارسة التنفيذية الفعلية في مجال الموارد البشرية والتي ستأخذ طريقها في شكل خطط عمل تفصيلية قابلة للتنفيذ يوما بعد يوم.

-العملية الإدارية Management Process: هي مجموعة الوظائف التي يقوم بها المديرون في المنظمة وتشمل التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ،تدبير الكوادر البشرية ، الرقابة الادارية.

-التحفيز Motivation: رغبة داخلية تنبع من داخل الفرد وتظهر في سلوك معين اما ببادرة من الفرد نفسه او ببادرة خارجيه وتترتب على هذه العملية ايقاف سلوك او تعديل او الاقدام عليه وذلك من منطلق اشباع رغبه محلة داخلية.

-التخطيط Planning: التخطيط يعني اتخاذ قرار حول مجموعة من البدائل المتاحة مستقبلا يتقرر فيها ماذا نعمل ؟ كيف ؟ متى ؟من ؟ اين ؟

-التنظيم Organizing: هو عملية تحديد الاعمال وتجميعها في مجموعة وظائفية متـشابهة ، ثـم توزيع الادوار والمسئوليات وتحديد صلاحيات القائمين بهذه المـسئوليات ، وذلـك في اطـار مـن التكامـل والترابط بطريقة جماعية وفعالة.

-التوجيه Directing: هي عملية ارشاد العاملين الى تنفيذ المهـمات المـوكلين بهـا وكيفيـة ادائهـا ، وتذليل الصعاب التي تواجههم وذلك من خلال دفعهم وتشجيعهم بأسلوب الاقناع والتأثير والتحفيز.

-الرقابة Controling: تعني عملية التأكد من ان ما تم تنفيذه يتوافق مع التـصورات التـي سـبق تحديدها والخطط. وتستلزم الرقابة وجود المقاييس المسبقة مـن اجـل المقارنـة ثـم اتخـاذ الإجـراءات التصحيحية.

-تقويم الإداء Performance Appraisal: أسلوب يقصد به التأكد من ان الموظـف يـؤدي عملـه بالطريقة المحددة فنيا وإداريا وسلوكيا.ويتقرر مدى تقدمه الـوظيفي او الحاجـه الى تدريبـه وتطـويره على نتيجة هذا التقويم الذي عادة ما يتم سنويا

-الواجب Task \ Duty: هوا اصغر اجزاء العمل او هو جزء واحد من العمل المكلف به الموظف: مثلا الرد على التلفون ، او الطباعة على الآلة الكاتبة لوظيفة السكرتير.

-الوظيفة Job: مجموعة من الواجبات والنشاطات التي يقوم بها الموظف مثل وظيفـة محاسـب، او ضابط علاقات عامة.

-العمل Position: مجموعة من الوظائف المتشابهة تحت تصنيف واحد ويقوم بها ايضا موظـف واحد مثل وظيفة رئيس قسم أكاديمي بالجامعة ،او مدير إدارة شئون الموظفين في دائرة حكومية.

-المهنة Occupation: مجموعة من الاعمال المتشابهة تحت تصنيف واحد ويمارسها اكثر مـن فـرد مثل المهن الادارية ، المهن الفنية.

-تحليل الوظائف Job Analysis: عملية منظمة لجمع المعلومات والبيانات عن الوظائف للحكم على طبيعتها ، وتتضمن هذه المعلومات بشكل رئيسي مسمى الوظيفة ، واجباتها ومسئولياتها ، الظروف التي تؤدى فيها ، والمؤهلات المطلوبة لمن يشغلها.

-توصيف الوظيفة Job Description: موجز لما ورد في تحليل الوظيفة من حيث مسمى الوظيفة ،واجباتها ومسئولياتها ، والمؤهلات المطلوبة من شاغلها.

-متطلبات الوظيفة Job Specification: هي جزء من بطاقة توصيف الوظيفة وقد تكون منفصلة عنها وتحتوي على الحد الادنى من الشروط ومتطلبات شغل الوظيفة ، مثل المؤهلات التعليمية ،والتدريب، الخبرة ، المهارات ، والقدرات الخاصة.

-تصميم الوظيفة Job Design: عملية الربط بين محتويات الوظيفة ، المؤهلات المطلوبة لشاغلها ، والحوافز المقررة لها بشكل يحقق أهداف المنظمة ورغبات واحتياجات الموظفين.

-التخطيط Planning: هناك عدة تعاريف للتخطيط نختار أحدها وهو أن التخطيط يعني (العملية التي يتم بمقتضاها تحديد اهداف المستقبل والطرق التي يتم من خلالها تحقيق هذه الاهداف.

-التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning: المقصود بالتخطيط الاستراتيجي هو قيام المنظمات بتحديد معالم الطريق الذي ستسير فيه في المستقبل من حيث اهدافها ومجالات نشاطها والبرامج التي ستعتمدها في سبيل تحقيق هذه الاهداف ، آخذه في الاعتبار جميع المؤثرات البيئية من خارجية وداخلية.

-تخطيط الموارد البشرية Human Resource Planning: تعني هذه العملية تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة من حيث العدد، المهارات للمنظمة ككل ،وللقطاعات المختلفة الرئيسية والمساندة في الوقت المناسب والمكان المناسب.

-طريقة التجربة والخطأ Rule of Thumb: وهي اسلوب عشوائي في اتخاذ القرارات يعني اتخاذ القرار على اساس التقدير الشخصي للمدير ، وقد يحقق القرار المتخذ النتيجة المطلوبة وقد يحدث العكس.

-طريقة (دلفي) Delphi: عبارة عن اسلوب جماعي في التنبؤ والتقدير بالأحداث المستقبلية ، حيث تقوم مجموعة من الخبراء ، بمعزل عن بعضهم البعض في المرحلة الاولى من الدراسة بتقديم المشكلة وتقدير ابعادها على عدة مراحل ، ثم تصاغ بعد ذلك آراؤهم بشكل موحد.

-طريقة تحليل الاتجاه Trend Analysis: أسلوب رياضي في التنبؤ بالمستقبل يعتمد على دراسة العلاقة بين الوقت وأحد والمتغيرات ، ومدى اعتماد هذه المتغيرات على عنصر الزمن.

-طريقة تحليل المعدلات Ratio Analysis: الاساس في هذه الطريقة هي تقدير التغير الذي يمكن ان يحدث في المستقبل على عنصر معين من خلال معدل التغير الذي يحدث في العنصر الآخر موقع المقارنة.

-طريقة تحليل معامل الارتباط Correlation Analysis: وتعتمد هذه الطريقة على الربط الاحصائي بين متغيرين احدهما مستقل والآخر غير مستقل لدراسة مدى الارتباط ، ويتم ذلك من خلال استخدام الرسم البياني لقياس نقاط التشتت.

-مخزون المهارات Skill Inventory: عبارة عن قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة تحتوي على معلومات تفصيلية عن مؤهلاتهم وخبراتهم وقدراتهم وطموحاتهم المستقبلية.

-خرائط الإحلال Replacement Charts: وهي اشكال بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة في المنظمة والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند نهاية خدمة القائمين الحاليين فيها. وتشتمل المعلومات الموجودة في هذه الخرائط ، العمر الحالي لشاغل الوظيفة ،مستوى أدائه ، العمر الحالي للمرشح للإحلال ومستوى أداؤه ، قدراته ،ومهاراته ، ومدى تحمله للأعباء والمسئوليات الجديدة.

-الاستقطاب \`Recruitment: يعني البحث عن الافراد الصالحين للعمل واستمالتهم وجذبهم بطرق مختلفة ، ثم اختيار الافضل منهم بعد ذلك.

-الاختيار Selection: هو العملية التي يتم بمقتضاها التأكد من قدرات الافراد المتقدمين للعمل ، واحتمال نجاحهم في الاعمال المطلوبة منهم وتعينهم في نهاية الامر.

-استمارة طلب التوظيف Application Blank: هو سجل رسمي لطلب الوظيفة يرجع إليه عند المقابلة للتأكد مما فيه من معلومات عن المتقدم ، مثل مستواه التعليمي ، خبراته السابقة ،الاماكن التي عمل بها والجهات التي يمكن ان يرجع اليها للتزكية.

-السيرة الذاتية Resume: وهو سجل غير رسمي يوضح فيه طالب العمل بعض المعلومات الشخصية ،مستواه التعليمي ، وشهاداته العلمية ،خبرته السابقة ، والوظائف التي تنقل فيها ومسئوليتها وواجباتها وبعض المعلومات ذات العلاقة بالعمل الذي يبحث عنه المتقدم ، إلى جانب الهوايات الشخصية والحالة الاجتماعية.

-اختبارات الذكاء(Intelligence Tests (iQ: وتقيس هذه الاختبارات قدرات الفرد واستعداداته في مجال فهم الرموز واستخدامها ، الذكاء العام ، القدرات الحسابية ،والمهارات اليدوية والفكرية.

-اختبارات الشخصية Personality Tests: تهدف اختبارات الشخصية الى قياس ابعاد شخصية الفرد ، مثل الثقة في النفس ، التكيف الاجتماعي ، السيطرة ، الاتزان النفسي ، النضوج ، والقدرة على التعامل مع الاخرين.

-اختبارات المعرفة Knowledge Tests: تقيس هذه الاختبارات مدى قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه في الماضي للاستدلال بها في تصور سلوكه وتصرفاته في المستقبل.

-اختبارات الاداء Sample –Work Tests: هي اختبارات عملية تهدف الى قياس مدى معرفة الفرد للعمل ،وامثلة هذه الاختبارات ، اختبارات الطباعة على الآلة الكاتبة ، اختبار إعداد الميزانية للمحاسبين ، اختبارات البرمجة الآلية.

-مراكز التقويم الاداري Management Assessment centers: تقوم فكرة هذه المراكز على عقد لقاءان مكثفة مع المتقدمين للوظائف تستمر ليومين او ثلاثة لقياس أدائهم في مواقف وهمية لحل الازمات الادارية التي يمكن ان تواجه المتقدم في الوظيفة أثناء العمل ، وتتم عملية التقويم بوجود خبراء متخصصين يقومون بتقويم مدى صلاحية المتقدمين للوظائف التي تقدموا لها.

-تمرين محتوى السلة In Basket Exercise: من التدريبات التـي تـستخدم في مراكـز التقـويم او مراكز التدريب. وتهدف إلى إعطاء المتدرب مجموعة من المذكرات والخطابات والتقـارير ذات الارتبـاط بطبيعة العمل ويطلب منه اتخاذ قرار حول كيفية مواجهة هذه القضايا.

-المقابلات غير الموجهـة Non Structured Interviews: تـتم المقابلـة بـين القـائم بهـا والمتقـدم للمقابلة بدون سابق ترتيب لموضوعات المقابلة. وقد تختلف المقابلات في موضوعات الحوار بين متقدم وآخر.

-المقابلات المقننة Structured Interviews: يـتم تـصميم اسـئلة المقابلـة بـشكل مـنظم ونمطـي ويسأل كل المتقدمين نفس الاسئلة التي يجب ان تكون ذات علاقة بتوصيف الوظائف ومتطلباتها.

-المقابلات المجهدة Stress Interviews: يقدم للمتقدم للوظيفة اسـئلة سريعـة اسـتفزازية وغـير مريحة للتأكد من الطريقة التي سيتصرف بها في ظروف مماثلة لطبيعة العمل.

-المقـابلات الموقفيـة Situational Interviews: الهـدف منهـا معرفـة كيـف سيتـصرف المتقـدم للوظيفة حيال بعض المواقف التي قد تواجهه في العمل انطلاقا من خبراته وتجاربه السابقة.

-التعيين Placement: هو القرار الذي يتخـذ بخـصوص إشـغال وظيفـة شـاغره بموظـف تتناسـب مؤهلاته مع الوظيفة.يتضمن هذا القرار مسمى الوظيفة ورقمها والقـسم الـذي تنتمـي إليـه ، وكـذلك اسم الموظف ، والاجر المبدئي للوظيفة وتاريخ مباشرة العمل.

-عرض العمل Job Offer: حينما تنتهي كل خطوات الاختيار بالموافقة على اختيار شخص مـا مـن المتقـدمين لمـلء الوظيفـة تبـدأ معـه مرحلـة التفـاوض بتقـديم عـرض العمـل الـذي يتـضمن الاجـر ، والامتيازات المادية وغير المادية والحقوق الاخرى للموظف. ويتوقف عـلى هـذا العـرض قبـول المتقـدم للوظيفة او رفضها.

-التهيئة المبدئية Orientation: وهي عملية تتم في اليوم الاول لالتحاق الموظف بالعمل ، يتم من خلالها تعريفه بمنظمته ، واهدافها وفلسفتها ، ومنتجاتها او خدماتها ، وكذلك بالأنظمة والسياسات المختلفة ، والقواعد والإجراءات ، وبرؤسائه وزملائه في العمل ، والهدف الاساسي لهذه العملية هو تسهيل عملية انصهار الموظف بواقعه ومحيط عمله الجديد.

-تقويم الأداء Performance Appraisal: العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب والنتائج التي تحققت خلال فترة التقويم.

-طريقة التدرج البياني Graphic Rating Scale: تقوم هذه الطريقة في تقويم الاداء على اختيار بعض الخصائص ذات العلاقة بطبيعة الوظيفة ومن ثم اعطاء درجات على كل خاصية تبدأ من (5) متميز وتنتهي بـ (1) ضعيف.

-طريقة الترتيب Ranking Scale: يقوم المشرف في هذه الطريقة بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم وأسوأ هم في الاداء في شكل متسلسل يبدأ بالأحسن وينتهي بالأسوأ.

-طريقة الوقائع الحرجة Critical Incedent Method: يقوم المشرف على الموظف بتسجيل الاحداث الجيدة والسيئة التي تظهر من الموظف خلال فترة التقويم وعند القيام بعملية التقويم يرجع لسجل هذه الوقائع لقياس نتيجة الأداء.

-طريقة قائمة الاختيار Checklist Method: تقوم إدارة الافراد بإعداد قائمة بأسئلة محدودة حول طبيعة أداء الموظف ، (وقد تكون عبارات) وتطلب من المشرف الإجابة على هذه القائمة بلا او نعم حسب تقديره.. ثم تقوم إدارة الافراد بقياس النتيجة وفقا لأوزان محدده سلفا لأهمية كل سؤال او عبارة.

-طريقة الاختيار الاجباري Forced-Choice Method: تعد إدارة الافراد قائمة من العبارات على شكل ثنائيات تصف جوانب الاداء الايجابية والسلبية ويطلب من المشرف اختيار الثنائيات التي تمثل في رأيه سلوكيات أداء الموظف وتقوم إدارة الأفراد بقياس النتائج استنادا إلى أوزان أهمية سبق تحديدها ولا يعرفها المشرف.

-طريقة التقرير المكتوب Essay Method: يقوم المشرف على الموظف بإعداد تقرير كتابي مفصل متضمنا مجموعة من نقاط التقويم الأساسية التي يصف بها أداء الموظف وسلوكه خلال فترة التقويم وجوانب القوة والضعف وإمكانية التقدم الوظيفي.

-طريقة التوزيع الإجباري Forced Distribution Method: يطلب من المشرف ان يقوم بتوزيع نتائج التقويم لموظفيه على اساس التوزيع الطبيعي للظواهر وذلك من خلال إعطاء 10 % تقدير ممتاز ، 20 % جيد جدا ، 40 % جيد ، 20 % مرضي ، و 10 % ضعيف.

-طريقة التقرير الحقلي Field Review Method: يتم التقويم هنا من خلال خبير من إدارة الموارد البشرية ، او خبير خارجي ، حيث يقوم بجمع معلومات عن أداء الموظف من رئيسه المباشر ، او من زملائه من يعرفونه ويعرفون مستوى أدائه للعمل ، وبعد توثيق هذه المعلومات يصدر حكمه نتيجة التقويم ، أما بتقدير مرضي ، غير مرضي ، او متميز.

-طريقة التدرج البياني السلوكي Behaviorally Anchored Rating Scale: وتقوم هذه الطريقة في التقويم على إعطاء درجات تتراوح من (1) الى (7) او (10) لبعض سلوكيات الموظف في العمل سواء في جانب القدرة على الاداء او التعامل مع الاحداث والمواقف ، او القدرة على اتخاذ القرارات. ويتناوب على وضع وتقديم وقياس النتائج مجموعات متباينة من الخبراء.

-طريقة الإدارة بالأهداف Management By Objectives: وتستخدم هذه الطريقة لقياس اداء المديرين او ذوي المهن الرفيعة وتقوم على فلسفة المشاركة من الرئيس والمرؤوس في وضع الاهداف ،وتحقيق النتائج ، وتحدد خطواتها وفق مراحل محددة تتضمن تحديد الاهداف ، تخصص الموارد وتحديد خطة العمل ، تحديد الاولويات ، وبرمجة التنفيذ، ثم تقويم النتائج.

-تأثير الهالة Halo Effect: حينما يتأثر القائم بالتقويم بخاصية معينة أو سلوك معين في اداء الموظف سواء كان جيدا او سيئا فإن ذلك سيترتب عليه حصول الموظف على نتيجة تقويم للأداء يغلب عليها هذا التأثير وبغض النظر عن الاداء او السلوك الحقيقي للموظف في بقية العناصر الاخرى ذات الارتباط بوظيفته.

-التدريبTraining : هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها اكتساب مهـارات جديـدة تـساعد على تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم في العمل

-دراسة الاتجاهات Attitude Survey: الهدف من هذه العملية هو جمع معلومـات تـبرز درجـة الرضا للموظفين سواء من حيث الحوافز المادية او المعنوية ،او المناخ التنظيمي ، او ظـروف العمـل ، او الاسلوب القيادي ، والاشرافي في العمل.

-التدوير الوظيفي Job Rotation: يعني التدوير الوظيفي التنقل بين عدة وظائف داخل المنظمة وقد تتم العملة خلال ساعات او ايام او حتى اسابيع واشهر ، ويعتمد ذلك على طبيعـة العمـل ، وكلـما كان العمل يميل الى الجانب المهني او الفني فإن فترة التنقل ستكون قصيرة للغاية ، ولكنها ستزداد كلما كان العمل إداريا او قياديا.

-التدريب على رأس العمل ON-the Job Training: يقصد بالتدريب على راس العمـل أن يقـوم الموظف الجديد ومن خلال رئيسه المباشر بتعلم العمل الجديد ، وقـد يـتم التـدريب ايـضا مـن خـلال موظف أكثر خبرة. ويأخذ التدريب على رأس العمل صورا متعـددة منهـا: التـدوير الـوظيفي ، التوسـيع الوظيفي ، والتدريب المتلاحق الخطوات.

-التدريب خارج العمل Off – Job Training: يتم فيه تفرغ الموظف للتدريب الذي يـتم خـارج إطار العمل ، وقد يكون هذا التدريب في موقع المنظمة أو خارجها.

-المحاكاة Simulation: يتطلب الأمر أن يكون مكان التدريب مشابها للواقع الفعلي وان تستخدم نفس الأدوات أو الآلات التي سيستخدمها الموظف في عمله ، وأن يتعرض الموظف لنفس الظروف التـي سيواجهها أثناء العمل.

-حلقات العمل Work Shop: وسيلة تدريبية متعددة الاتصالات تـسمح بـالحوار والمناقـشة بـين المدرب و المتدربين ،وبين المتدربين بعضهم البعض على أن يكون زمام المبادرة في يد المدرب.

-دراسة الحالات Case Study: الهدف من استخدام هذا الأسـلوب التـدريبي هـو تنميـة قدرة المتدرب على التحليل والاستنتاج ، وذلـك بعـرض مـشكلة مطابقـة لهـا يمكـن ان تحـدث

في بيئة العمل ، ويطلب من المتدربين مناقشتها إما فردى ، وإما في مجموعات واقتراح الحلـول الممكنـة للمشكلة.

-المباريات الإدارية Management Games: يوضع المتدربون في الجو السائد في العمل من حيـث مواجهة المنافسين ورسم الاستراتيجيات المواجهة. ويقسموا إلى مجموعـات ويطلـب مـن كـل مجموعـة اتخاذ قرارات. ولكن آخذين في الحسبان احتمالات ردود الفعل من المجموعات الاخرى.

-تمثيل الأدوار Role Playing: اسلوب تدريبي يتقمص فيه المتدربون أدوارا مـشابهة لمـا يمكـن ان يحدث في مجال العمل ، ويقوم المدرب والمتدربون بتقويم أسـلوب الحـوار بـين لاعبـي الأدوار ، ومـدى تصرفهم وسلوكهم في حل المشكلة موضع الحوار.

-تدريب إثـارة المـشاعر او الحـساسية Sensitivity Training: هـذه عمليـة تدريبيـة للمـديرين تهدف إلى تغيير السلوك وتحريك التفاعل بين المتدربين من خلال التأثير الشخصي ، والمـصارحة ، وتقبـل واحترام الرأي الآخر.

-التطوير التنظيمي Organization Development\ OD: عملية طويلة المدى تـستهدف قـدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفـسه ذاتيـا مـن خـلال أحـداث تطـوير شـامل في المنـاخ الـسائد ، والتركيز على زيادة فعالية المنظمة.

-التـدخل الـداخلي Internal Intervention: الخـبرة التـي تـستخدمها المنظمـة مـن داخلهـا في تشخيص مشكلات التنظيم وتطويره.

-التـدخل الخـارجي External Intervention: الخـبرة الخارجيـة التـي تـستعين بهـا المنظمـة في تشخيص مشكلات التنظيم أو إعادة التنظيم وتطويره.

-تحليل الأدوار Role Analysis: اسلوب تدريب لحل المشكلات والصراعات بـين الافـراد يـتم مـن خلال حلقات عمل تجمع بين الافراد ذوي الاتجاهـات المختلفـة وبحـضور مـدرب ، حيـث يطلـب مـن الحاضرين كتابة مرئياتهم وتوقعاتهم في العمل ، ثم مناقشتها.

-بناء المجموعات Team Building: اسلوب تدريب من اساليب التطوير التنظيمي يجمع فيه المدرب مدير القطاع او الدائرة مع موظفيه لمناقشة مشكلة مشكلة من مشكلات هذا القطاع سبق ان قام المدرب بجمع معلومات عنها.. ثم تدار المناقشة حول امور هذا القطاع من خلال الحوار البناء والمصارحة وذلك للوصول إلى حل المشكلات القائمة.

-تقييم الوظائف Job Evaluation: هي عملية تحديد الاهمية النسبية للوظيفة من أجل تحديد الأجر المناسب لها ، ويتم ذلك على ضوء عدة اعتبارات أبرزها المهارة ، والمسئولية ، والجهد الفكري والعضلي ، وظروف العمل.

-طريقة الترتيب البسيط Simple Ranking: تقوم فكرة هذه الطريقة على ترتيب الوظائف حسب قيمتها وأهميتها وذلك من خلال تقدير لجنة التقييم لأعلى وظيفة أهمية وأدناها ثم ترتب الوظائف الباقية داخل هذه الحدود.

-طريقة الدرجات Grading System: يتم بمقتضى هذه الطريقة تصنيف وظائف المنظمة إلى مجموعة من الوظائف المتشابهة ، وتعطي لكل مجموعة درجة تعكس مواصفات الوظيفة ويحدد لها الاجر على هذا الاساس.

-طريقة مقارنة العوامل Factor Comparisons: تقوم هذه الطريقة على مقارنة مجموعة من العوامل المتعارف عليها مثل المسئولية ، المهارة ، الجهد العضلي والفكري، وظروف العمل ثم تقارن هذه العوامل بين وظيفة واخرى لتحديد أهمية الوظيفة وقيمة الأجر لكل عامل من هذه العوامل.

-طريقة النقط Point System: وهي أكثر طرق التقييم شيوعا ، وتشبه طريقة: (مقارنة العوامل) في كونها تستخدم نفس عوامل القياس او المقارنة بين الوظائف ، ولكن بدلا من إعطاء قيمة مالية لكل عامل نضع مجموعة من النقط لإبراز أهمية كل عامل من عوامل المقارنة.

-الأجر والراتب Wage and Salary: وهو يمثل التعويض المادي المباشر وغير المباشر الذي يتقاضاه من المنظمة لقاء خدماته لها.

-نطاق الأجر Rate Range: يعني نطاق الاجر تحديد مدى الأجر في حدوده الدنيا والوسطى والقصوى: ويعني أيضا بداية مربوط الراتب ونهايته.

-أصحاب الياقات البيضاء White Collars: يقصد بهم مجموعة العاملين في الحقول الإدارية.

-أصحاب الياقات الزرقاء Blue Collars: يقصد بهم مجموعة العاملين في الاعمال الحرفية والمهنية والعادية.

قانون العمل الأردني

عرض وتقديم الاستاذ المحامي

ماهر احمد المومني



قانون العمل وتعديلاته رقم 8 لسنة 1996

المنشور على الصفحة 1173 من عدد الجريدة الرسمية رقم (4113) تاريخ 1996/4/16

(آخر تعديل بموجب قانون العمل المؤقت المعدل رقم 51 لسنة 2002)

الفصل الاول

المادة 1

يسمى هذا القانون (قانون العمل لسنة 1996) ويعمل به بعد مرور ستين يوما على تاريخ نشره في الجريدة الرسمية.

المادة 2

يكون للكلمات والعبارات التالية حيثما وردت في هذا القانون المعاني المخصصة لها ادناه ما لم تدل القرينة على غير ذلك:

الوزارة : وزارة العمل.

الوزير : وزير العمل.

الامين العام : الامين العام للوزارة.

صاحب العمل : كل شخص طبيعي او معنوي يستخدم باي صفة كانت شخصاً او اكثر مقابل اجر.

نقابة اصحاب العمل : الهيئة التي تمثل اصحاب العمل.

العامل : كل شخص ذكراً كان او انثى يؤدي عملاً لقاء اجر ويكون تابعاً لصاحب العمل وتحت امرته ويشمل ذلك الاحداث ومن كان قيد التجربة او التاهيل.

العمل : كل جهد فكري او جسماني يبذله العامل لقاء اجر سواء كان بشكل دائم او عرضي او مؤقت او موسمي.

العمل العرضي : العمل الذي تستدعيه ضرورات طارئة ولا تزيد مدة انجازه على ثلاثة اشهر.

العمل المؤقت : العمل الذي تقتضي طبيعة انجازه مدة محدودة.

العمل الموسمي : العمل في مواسم محدودة من كل سنة ولا تزيد مدته على ستة اشهر.

عقد العمل الجماعي : اتفاق خطي تنظم بمقتضاه شروط العمل بين صاحب العمل او نقابة اصحاب العمل من جهة ومجموعة عمال او النقابة من جهة اخرى.

عقد العمل : اتفاق شفهي او كتابي صريح او ضمني يتعهد العامل بمقتضاه ان يعمل لدى صاحب العمل وتحت

اشرافه او ادارته مقابل اجر ويكون عقد العمل لمدة محدودة او غير محدودة او لعمل معين او غير معين.

الاجر : كل ما يستحقه العامل لقاء عمله نقدا او عيناً مضافاً اليه سائر الاستحقاقات الاخرى ايا كان نوعها اذا نص القانون او عقد العمل او النظام الداخلي او استقر التعامل على دفعها باستثناء الاجور المستحقة عن العمل الاضافي.

الحدث : كل شخص ذكراً كان او انثى بلغ السابعة من عمره ولم يتم الثامنة عشرة.

المؤسسة : الجهة التي تقدم خدمات او تعمل في انتاج السلع او توزيعها.

المرجع الطبي : الطبيب المعتمد او اللجنة الطبية المعتمدة من الوزير.

المرض المهني : الاصابة باحد الامراض الصناعية المبينة في الجدول رقم (1) او الاصابة باي من الاصابات المهنية المبينة في الجدول رقم (2) الملحقين بهذا القانون.

اصابة العمل : اصابة العامل نتيجة حادث اثناء تادية العمل او بسببه ويعتبر في حكم ذلك الحادث ما يقع للعامل ذهابه لمباشرة عمله او عودته منه.

المستحق : المنتفع او المنتفعون من عائلة العامل المنصوص عليهم في قانون الضمان الاجتماعي المعمول به.

النقابة : تنظيم مهني عمالي يشكل وفق احكام هذا القانون.

الهيئة الادارية : الهيئة الادارية للنقابة.

النزاع العمالي الجماعي: كل خلاف ينشا بين مجموعة من العمال او النقابة من جهة وبين صاحب عمل او نقابة اصحاب العمل من جهة اخرى حول تطبيق عقد عمل جماعي او تفسيره او يتعلق بظروف العمل وشروطه.

المادة 3

مع مراعاة احكام الفقرة (ج) من المادة (12) من هذا القانون تطبق احكام هذا القانون على جميع العمال واصحاب العمل باستثناء:

أ. الموظفين العامين وموظفي البلديات.

ب. افراد عائلة صاحب العمل الذين يعملون في مشاريعه دون اجر.

ج. خدم المنازل وبستانييها وطهاتها ومن في حكمهم.

د. عمال الزراعة عدا الذين يتم اخضاعهم لاي من احكام هذا القانون وتحدد فئاتهم والاحكام المتعلقة بهم بمقتضى نظام يصدر لهذه الغاية.

المادة 4

أ. لا تؤثر احكام هذا القانون على اي حق من الحقوق التي يمنحها للعامل اي قانون آخر او عقد عمل او اتفاق او قرار اذا كان اي منها يرتب للعامل حقوقاً افضل من الحقوق المقررة له بموجب احكام هذا القانون.

ب. يعتبر باطلاً كل شرط في عقد او اتفاق سواء ابرم قبل هذا القانون او بعده يتنازل بموجبه اي عامل عن اي حق من الحقوق التي يمنحها اياه هذا القانون.

المادة 5

الفصل الثاني

التفتيش على العمل

تتولى الوزارة القيام بمهام التفتيش تطبيقاً لاحكام هذا القانون.

المادة 6

يترتب على كل من يتولى مهام التفتيش ان يوقع تصريحاً مشفوعاً بالقسم بان يؤدي عمله بامانة واخلاص وان لا يفشي الاسرار التي يطلع عليها بحكم عمله.

المادة 7

تحدد مؤهلات مفتشي العمل ومهامهم وصلاحياتهم ومكافآتهم كما تحدد التزامات صاحب العمل تجاههم بموجب انظمة تصدر لهذه الغاية.

المادة 8

على صاحب العمل او من ينوب عنه ما يلي:

أ. ان يرسل اشعاراً الى الوزارة او الى اي من مديرياتها في منطقة العمل يتضمن عدد العمال لديه وموقع عمل كل منهم وطبيعة عمله وتاريخ مباشرته العمل واجره وذلك في الشهر الاول من كل سنة.

ب. ان يحتفظ في مؤسسته بالسجلات الواجب عليه الاحتفاظ بها بما في ذلك سجلات العمال والمتدربين منهم.

المادة 9

أ. يمارس مفتش العمل اثناء قيامه بوظيفته الصلاحيات المخولة لافراد الضابطة العدلية بموجب قانون اصول المحاكمات الجزائية المعمول به ويعمل بالضبط الذي ينظمه في حدود وظيفته حتى يثبت غير ذلك.

ب. للمفتش الطلب من صاحب العمل ازالة المخالفة خلال مدة لا تزيد على سبعة ايام من تاريخ تبلغه انذاراً خطياً بذلك وفي حالة تخلفه فللوزير او من يفوضه ان يقرر اغلاق المؤسسة لحين ازالة المخالفة او صدور قرار المحكمة بشانها.

ج. تحكم المحكمة على المخالف بازالة المخالفة وبغرامة لا تقل عن خمسين ديناراً ولا تزيد على خمسمائة دينار ولا يجوز تخفيض الغرامة عن حدها الادنى لاي سبب من الاسباب التقديرية المخففة.

المادة 10

الفصل الثالث

التشغيل والتوجيه المهني

أ. تتولى الوزارة، بالتنسيق والتعاون مع الجهات المختصة، مهام تنظيم سوق العمل والتوجيه المهني وتوفير فرص العمل والتشغيل للاردنيين داخل المملكة وخارجها ولهذه الغاية يجوز لها انشاء مكاتب لتشغيل الاردنيين او الترخيص بانشاء مكاتب خاصة لهذه الغاية.

ب. مع مراعاة احكام أي تشريع اخر، يجوز للوزير الترخيص بانشاء مكاتب خاصة لتنظيم استخدام واستقدام خدم المنازل وبستانييها وطهاتها ومن هم في حكمهم من غير الاردنيين.

ج. تحدد احكام وشروط انشاء المكاتب الخاصة المشار اليها في الفقرتين (أ) و(ب) من هذه المادة بما في ذلك كيفية ادارتها واشراف الوزارة عليها وتحديد بدل الخدمات التي تقدمها هذه المكاتب بمقتضى انظمة تصدر لهذه الغاية.

المادة 11

لا يجوز لغير مديريات التشغيل العامة ومكاتب التشغيل الخاصة المرخصة القيام باعمال الوساطة لتشغيل او تسهيل تشغيل العمال في داخل المملكة وخارجها، وللوزير اغلاق المحل المخالف لاحكام هذه المادة واحالته الى المحكمة ويعاقب كل من يخالف احكام هذه المادة بغرامة لا تقل عن مئتي دينار ولا تزيد على الف دينار او بالحبس لمدة لا تقل عن ثلاثين يوماً او بكلتا العقوبتين واقفال اي محل يستعمل لهذه الغاية ومصادرة موجوداته المتعلقة بغرض التشغيل.

المادة 12

أ. لا يجوز استخدام اي عامل غير اردني الا بموافقة الوزير او من يفوضه شريطة ان يتطلب العمل خبرة وكفاءة غير متوفرة لدى العمال الاردنيين او كان العدد المتوفر منهم لا يفي بالحاجة وتعطى الاولوية للخبراء والفنيين والعمال العرب.

ب. يجب ان يحصل العامل غير الاردني على تصريح عمل من الوزير او من يفوضه قبل استقدامه او استخدامه ولا يجوز ان تزيد مدة التصريح على سنة واحدة قابلة للتجديد.

ج. تستوفي الوزارة من صاحب العمل رسماً مقابل تصريح العمل الذي تصدره لكل عامل غير اردني او تجدده بما في ذلك العمل المستثنيين من احكام هذا القانون بموجب الفقرتين (ج) و (د) من المادة (3) منه ويعتبر هذا الرسم ايراداً للخزينة ويحدد مقداره بموجب نظام.

د. للوزير بناء على توصية من وزارة التنمية الاجتماعية ان يعفي المعوق شديد الاعاقة او ولي امره او وصيه من دفع رسم تصريح العمل لعامل غير اردني واحد اذا كان المعوق بحاجة ماسة دائمة الى المساعدة من الغير للقيام باعباء حياته اليومية واذا كانت مهام العامل غير الاردني تقتصر على تقديم العون للمعوق.

هـ. يعاقب صاحب العمل او مدير المؤسسة حسب مقتضى الحال بغرامة لا تقل عن خمسين ديناراً ولا تزيد على مئة دينار عن كل شهر او الجزء من الشهر عن كل عامل غير اردني يستخدم بصورة تخالف احكام هذا القانون ولا يجوز تخفيض الغرامة عن حدها الادنى في اي حالة من الحالات او لاي سبب من الاسباب.

و. تعتبر مخالفة لاحكام هذا القانون استخدام العامل غير الاردني في اي من الحالات التالية:

1. استخدامه دون الحصول على تصريح عمل.

2. استخدامه لدى صاحب عمل غير المصرح له بالعمل لديه ما لم يكن حاصلا على اذن بذلك من الجهة المختصة في الوزارة.

3. استخدامه في مهنة غير المهنة المصرح له العمل بها.

ز. يصدر الوزير قرارا بتسفير العامل المخالف لاحكام هذه المادة الى خارج المملكة على نفقة صاحب العمل او مدير

المؤسسة ويتم تنفيذ هذا القرار من قبل السلطات المختصة ولا يجوز اعادة استقدام او استخدام العامل غير الاردني الذي تم تسفيره قبل مضي ثلاث سنوات على الاقل من تاريخ تنفيذ قرار التسفير.

المادة 13

على صاحب العمل الذي يستخدم خمسين عاملاً او اكثر وتسمح طبيعة عمله باستخدام العمال المعوقين الذين تم تاهيلهم مهنياً بواسطة برامج وترتيبات ومعاهد التاهيل المهني للمعوقين التي اعتمدتها الوزارة او انشاتها بالتعاون مع المؤسسات الرسمية او الخاصة ان يستخدم من اولئك العمال عدداً لا يقل عن 2% (اثنين بالمائة) من مجموع عماله وان يرسل الى الوزارة بياناً يحدد فيه الاعمال التي يشغلها المعوقون الذين تم تاهيلهم مهنياً واجر كل منهم.

المادة 14

اذا اصيب عامل اصابة عمل نتج عنها عجز دائم جزئي لا يمنعه من اداء عمل غير عمله الذي كان يقوم به وجب على صاحب العمل تشغيله في عمل آخر يناسب حالته اذا وجد مثل هذا العمل وبالاجر المخصص لذلك، على ان تحسب حقوقه المالية عن المدة السابقة لاصابته على اساس اجره الاخير قبل الاصابة.

المادة 15

الفصل الرابع

عقد العمل

أ. ينظم عقد العمل باللغة العربية وعلى نسختين على الاقل يحتفظ كل من الطرفين بنسخة منه، ويجوز للعامل اثبات حقوقه بجميع طرق الاثبات القانونية اذا لم يحرر العقد كتابة.

ب. يعتبر العامل المعين لمدة غير محدودة بانه مستمراً بعمله الى ان تنتهي خدمته بموجب احكام هذا القانون اما في الحالات التي يستخدم فيها العامل لمدة محدودة فيعتبر انه مستمر في عمله خلال تلك المدة.

ج. اذا كان عقد العمل لمدة محدودة فانه ينتهي من تلقاء نفسه بانتهاء مدته فاذا استمر طرفاه في تنفيذه بعد انقضاء مدته اعتبر ذلك تجديداً له لمدة غير محدودة وذلك من بداية الاستخدام.

د. يعتبر العامل الذي يستخدم بانتظام بالقطعة في محل العمل او الذي يقوم بسلسلة من الاعمال بالقطعة انه عامل لمدة غير محدودة.

هـ.1. لعمال المقاول الذين يشتغلون في تنفيذ مقاولة رفع دعوى مباشرة على صاحب المشروع للمطالبة بما يستحق لهم

قبل المقاول وذلك في حدود ما يستحق للمقاول على صاحب المشروع وقت رفع الدعوى.

2. ولعمال المقاول الفرعي رفع دعوى مباشرة على كل من المقاول الاصلي وصاحب المشروع في حدود المستحق على صاحب المشروع للمقاول الاصلي والمستحق على المقاول الاصلي للمقاول الفرعي وقت رفع الدعوى.

3. للعمال المذكورين في الفقرتين السابقتين ان يستوفوا حقوقهم بالامتياز على المبالغ المستحقة للمقاول الاصلي او المقاول الفرعي ويستوفون حقوقهم عند تزاحمهم بنسبة حق كل منهم.

المادة 16

يبقى عقد العمل معمولاً به بغض النظر عن تغيير صاحب العمل بسبب بيع المشروع او انتقاله بطريق الارث او دمج المؤسسة او لاي سبب آخر ويظل صاحب العمل الاصلي والجديد مسؤولين بالتضامن مدة ستة اشهر عن تنفيذ الالتزامات الناجمة عن عقد العمل مستحقة الاداء قبل تاريخ التغيير واما بعد انقضاء تلك المدة فيتحمل صاحب العمل الجديد المسؤولية وحده.

المادة 17

لا يلزم العامل بالقيام بعمل يختلف اختلافاً بيناً عن طبيعة العمل المتفق عليه في عقد العمل الا اذا دعت الضرورة الى ذلك منعاً لوقوع حادث او لاصلاح ما نجم عنه او في حالة القوة القاهرة وفي الاحوال الاخرى التي ينص عليها القانون على ان يكون ذلك في حدود طاقته وفي حدود الظرف الذي اقتضى هذا العمل.

المادة 18

لا يلزم العامل بالعمل في مكان غير المكان المخصص لعمله اذا ادى ذلك الى تغيير مكان اقامته وذلك ما لم يرد نص صريح يجيز ذلك في عقد العمل.

المادة 19

على العامل:

أ. تادية العمل بنفسه وان يبذل في تاديته عناية الشخص العادي وان يلتزم باوامر صاحب العمل المتعلقة بتنفيذ العمل المتفق عليه وذلك ضمن الحدود التي لا تعرضه للخطر او تخالف احكام القوانين المعمول بها او الآداب العامة.

ب. المحافظة على اسرار صاحب العمل الصناعية والتجارية وان لا يفشيها باي صورة من الصور ولو بعد انقضاء عقد العمل وفقاً لما يقتضيه الاتفاق او العرف.

ج. الحرص على حفظ الاشياء المسلمة اليه لتادية العمل ومنها ادوات العمل والمواد وسائر اللوازم الخاصة بعمله.

د. الخضوع للفحوصات الطبية اللازمة التي تقتضي طبيعة العمل ضرورة اجرائها قبل الالتحاق بالعمل او بعد ذلك للتحقق من خلوه من الامراض المهنية والسارية.

المادة 20

أ. تكون حقوق الملكية الفكرية لصاحب العمل اذا ابتكرها العامل، وكانت تتعلق باعمال صاحب العمل، او اذا استخدم العامل خبرات صاحب العمل او معلوماته او ادواته او الاته او مواده الاولية في التوصل الى هذا الابتكار ما لم يتفق خطيا على غير ذلك.

ب. تكون حقوق الملكية الفكرية للعامل اذا كان حق الملكية الفكرية المبتكر من قبله لا يتعلق باعمال صاحب العمل ولم يستخدم خبرات صاحب العمل او معلوماته او ادواته او مواده الاولية في التوصل الى هذا الابتكار ما لم يتفق خطيا على غير ذلك.

المادة 21

ينتهي عقد العمل في اي من الحالات التالية:

أ. اذا اتفق الطرفان على انهائه.

ب. اذا انتهت مدة عقد العمل او انتهى العمل نفسه.

ج. اذا توفي العامل او اقعده مرض او عجز عن العمل وثبت ذلك بتقرير طبي صادر عن المرجع الطبي.

المادة 22

لا ينتهي عقد العمل بسبب وفاة صاحب العمل الا اذا روعي في العقد شخصية صاحب العمل.

المادة 23

أ. اذا رغب احد الطرفين في انهاء عقد العمل غير المحدد المدة فيترتب عليه اشعار الطرف الاخر خطياً برغبته في انهاء العقد قبل شهر واحد على الاقل ولا يجوز سحب الاشعار الا بموافقة الطرفين.

ب. يبقى عقد العمل ساري المفعول طوال مدة الاشعار وتعتبر مدة الاشعار من مدة الخدمة.

ج. اذا كان الاشعار من طرف صاحب العمل فله ان يعفي العامل من العمل خلال مدته وله ان يشغله الا في الايام السبعة

الاخيرة منها ويستحق العامل اجره عن مدة الاشعار في جميع هذه الاحوال.

د. اذا كان الاشعار من طرف العامل وترك العمل قبل انقضاء مدة الاشعار فلا يستحق اجراً عن فترة تركه العمل وعليه تعويض صاحب العمل عن تلك الفترة بما يعادل اجره عنها.

المادة 24

مع مراعاة ما ورد في المادة (31) من هذا القانون لا يجوز فصل العامل او اتخاذ اي اجراء تاديبي بحقه لاسباب تتصل بالشكاوي والمطالبات التي تقدم بها العامل الى الجهات المختصة والمتعلقة بتطبيق احكام هذا القانون عليه.

المادة 25

اذا تبين للمحكمة المختصة في دعوى اقامها العامل خلال ستين يوماً من تاريخ فصله ان الفصل كان تعسفياً ومخالفاً لاحكام هذا القانون جاز لها اصدار امر الى صاحب العمل باعادة العامل الى عمله الاصلي او بدفع تعويض له بالاضافة الى بدل الاشعار واستحقاقاته الاخرى المنصوص عليها في المادتين (32) و (33) من هذا القانون على ان لا يقل مقدار هذا التعويض عن اجور ثلاثة اشهر ولا يزيد على ستة اشهر ويحتسب التعويض على اساس آخر اجر تقاضاه العامل.

المادة 26

أ. اذا انهى صاحب العمل عقد العمل محدد المدة قبل انتهاء مدته او انهاه العامل لاحد الاسباب الواردة في المادة (29) من هذا القانون يحق للعامل استيفاء جميع الحقوق والمزايا التي ينص عليها العقد كما يستحق الاجور التي تستحق حتى انتهاء المدة المتبقية من العقد ما لم يكن انهاء عقد العمل فصلاً بموجب المادة (28) من هذا القانون.

ب. اذا كان انهاء العقد محدد المدة صادراً عن العامل في غير الحالات المنصوص عليها في المادة (29) من هذا القانون جاز لصاحب العمل مطالبته بما ينشا عن هذا الانهاء من عطل وضرر يعود تقديره الى المحكمة المختصة على ان لا يتجاوز مبلغ ما يحكم به على العامل اجر نصف شهر عن كل شهر من المدة المتبقية من العقد.

المادة 27

أ. مع مراعاة احكام الفقرة (ب) من هذه المادة لا يجوز لصاحب العمل انهاء خدمة العامل او توجيه اشعار اليه لانهاء خدمته في اي من الحالات التالية:

1. المراة العاملة الحامل ابتداء من الشهر السادس من حملها او خلال اجازة الامومة.

2. العامل المكلف بخدمة العلم او الخدمة الاحتياطية في اثناء قيامه بتلك الخدمة.

3. العامل في اثناء اجازته السنوية او المرضية او الاجازة الممنوحة له لاغراض الثقافة العمالية او الحج او في اثناء اجازته المتفق عليها بين الطرفين للتفرغ للعمل النقابي او للالتحاق بمعهد او كلية او جامعة معترف بها.

ب. يصبح صاحب العمل في حل من احكام الفقرة (أ) من هذه المادة اذا استخدم العامل لدى صاحب عمل آخر خلال اي من المدد المنصوص عليها في تلك الفقرة.

المادة 28

لصاحب العمل فصل العامل دون اشعار وذلك في اي من الحالات التالية:

أ. اذا انتحل العامل شخصية او هوية غيره او قدم شهادات او وثائق مزورة بقصد جلب المنفعة لنفسه او الاضرار بغيره.

ب. اذا لم يقم العامل بالوفاء بالالتزامات المترتبة عليه بموجب عقد العمل.

ج. اذا ارتكب العامل خطا نشا عنه خسارة مادية جسيمة لصاحب العمل بشرط ان يبلغ صاحب العمل الجهة او الجهات المختصة بالحادث خلال خمسة ايام من وقت علمه بوقوعه.

د. اذا خالف العامل النظام الداخلي للمؤسسة بما في ذلك شروط سلامة العمل والعمال رغم انذاره كتابة مرتين.

هـ. اذا تغيب العامل دون سبب مشروع اكثر من عشرين يوماً متقطعة خلال السنة الواحدة او اكثر من عشرة ايام متتالية على ان يسبق الفصل انذار كتابي يرسل بالبريد المسجل على عنوانه وينشر في احدى الصحف اليومية المحلية مرة واحدة.

و. اذا افشى العامل الاسرار الخاصة بالعمل.

ز. اذا ادين العامل بحكم قضائي اكتسب الدرجة القطعية بجناية او بجنحة ماسة بالشرف والاخلاق العامة.

ح. اذا وجد اثناء العمل في حالة سكر بيّن او متاثراً بما تعاطاه من مادة مخدرة او مؤثر عقلي او ارتكب عملاً مخلاً بالاداب العامة في مكان العمل.

ط. اذا اعتدى العامل على صاحب العمل او المدير المسؤول او احد رؤسائه او اي عامل او على اي شخص آخر اثناء العمل

او بسببه وذلك بالضرب او التحقير.

المادة 29

يحق للعامل ان يترك العمل دون اشعار مع احتفاظه بحقوقه القانونية عن انتهاء الخدمة وما يترتب لـه من تعويضات عطل وضرر وذلك في اي من الحالات التالية:

أ. استخدامه في عمل يختلف في نوعه اختلافاً بيناً عن العمل الذي اتفق على استخدامه فيه بمقتضى عقـد العمل على ان تراعى في ذلك احكام المادة (17) من هذا القانون.

ب. استخدامه بصورة تدعو الى تغيير محل اقامته الدائم الا اذا نص في العقد على جواز ذلك.

ج. نقله الى عمل آخر في درجة ادنى من العمل الذي اتفق على استخدامه فيه.

د. تخفيض اجره، على ان تراعى احكام المادة (14) من هذا القانون.

هـ. اذا ثبت بتقرير طبي صادر عن مرجع طبي ان استمراره في العمل من شانه تهديد صحته.

و. اذا اعتدى صاحب العمل او من يمثله عليه في اثناء العمل او بسببه وذلك بالضرب او التحقير.

ز. اذا تخلف صاحب العمل عن تنفيـذ اي حكـم مـن احكـام هـذا القـانون او اي نظـام صـادر بمقتـضاه شريطة ان يكون قد تلقى اشعاراً من جهة مختصة في الوزارة تطلب فيه التقيد بتلك الاحكام.

المادة 30

على صاحب العمل ان يعطي للعامل عند انتهاء خدمته بناء على طلبه ذلك شهادة خدمة يذكر فيها اسم العامل ونوع عمله وتاريخ التحاقه بالخدمة وتاريخ انتهاء الخدمة كـما ويلـزم صـاحب العمـل بـرد مـا اودعـه العامل لديه من اوراق شهادات او ادوات.

المادة 31

أ. اذا اقتضت ظروف صاحب العمل الاقتصادية او الفنية تقلـيص حجـم العمـل او اسـتبدال نظـام انتـاج باخر او التوقف نهائيا عن العمل مما قد يترتب عليه انهاء عقود عمل غير محدودة المـدة او تعليقهـا، كلهـا او بعضها، فعليه تبليغ الوزير خطيا معززا بالاسباب المبررة لذلك.

ب. يشكل الوزير لجنة من اطراف الانتاج الثلاثة للتحقق مـن سـلامة اجـراءات صـاحب العمـل وتقـديم توصياتها بشانها الى الوزير خلال مدة لا تتجاوز خمسة عشر يوما من تاريخ تقديم التبليغ.

ج. يصدر الوزير قراره بشان التوصية، خلال سـبعة ايـام مـن تـاريخ رفعهـا بالموافقـة عـلى اجـراءات صـاحب العمـل او

اعادة النظر فيها.

د. اذا قرر الوزير في ضوء توصيات اللجنة ان على صاحب العمل اعادة عدد من العمال الى مـواقعهم وان ظروف صاحب العمل تحتمل ذلك فيجوز لصاحب العمل الطعن بقرار الوزير امـام محكمـة الاسـتئناف خـلال عشرة ايام من تاريخ تبليغ هذا القرار وتنظر المحكمة فيه تدقيقا بصورة مستعجلة بحيـث يبـت في الاسـتئناف خلال مدة لا تتجاوز شهرا ويكون قرارها قطعيا.

هـ. يتمتع العمال الذين انهيت خدماتهم وفقاً للفقرة (أ،ب) من هـذه المـادة بـالعودة الى العمـل خـلال سنة من تاريخ تركهم العمل اذا عاد العمل الى طبيعته وامكن استخدامهم لدى صاحب العمل.

و. يحق للعامل الذي علق عقد عمله وفقاً للفقرة (أ) مـن هـذه المـادة ان يـترك العمـل دون اشـعار مـع احتفاظه بحقوقه القانونية عن انتهاء الخدمة.

المادة 32

مع مراعاة احكام المادة (28) من هذا القانون يحق للعامل الـذي يعمـل لمـدة غـير محـدودة ولا يخـضع لاحكام قانون الضمان الاجتماعي وتنتهي خدماته لاي سبب من الاسباب الحصول عـلى مكافـأة نهايـة الخدمـة بمعدل اجر شهر عن كل سنة من خدمته الفعلية ويعطى عن كسور السنة مكافـأة نـسبية وتحتـسب المكافـأة على اساس آخر اجر تقاضاه خلال مدة استخدامه اما اذا كان الاجر كله او بعضه يحسب على اساس العمولة او القطعة فيعتمد لحساب المكافأة المتوسط الشهري لما تقاضاه العامـل فعـلاً خـلال الاثنـي عـشر شـهراً الـسابقة لانتهاء خدمته واذا لم تبلغ خدمته هذا الحد فالمتوسط الشهري لمجموع خدمته وتعتبر الفواصل التي تقـع بـين عمل وآخر ولا تزيد على شهر كانها مدة استخدام متصلة عند حساب المكافأة.

المادة 33

أ. بالاضافة الى مكافاة نهاية الخدمة يحق للعامل الخاضـع لانظمـة خاصـة للمؤسـسة التـي يعمـل فيهـا تتعلق بصناديق الادخار او التوفير او التقاعد او اي صـندوق آخـر مماثـل الحـصول عـلى جميـع الاسـتحقاقات الممنوحة له بموجب هذه الانظمة في حالة انتهاء الخدمة.

ب. تعتمد الانظمة الخاصة بالصناديق المنصوص عليها في الفقرة (أ) من هذه المادة مـن قبـل الـوزير او من يفوضه.

ج. يجوز ان ينص نظام اي من الصناديق المنصوص عليها في الفقرة (أ) من هذه المادة على ان يكون استثمار امواله كليا او جزئيا في اسهم او حصص الشركة التي اسس فيها ذلك الصندوق.

د. يكون للصناديق المنصوص عليها في الفقرة (أ) من هذه المادة شخصية اعتبارية مستقلة ويجب ان يتضمن نظام اي منها على الامور المتعلقة بادارة الصندوق بما في ذلك ما يلي:

1. وجود هيئة عامة للصندوق تتالف من جميع العاملين الاعضاء في الصندوق تجتمع مرة واحدة على الاقل سنويا لاقرار حسابات الصندوق ومناقشة الامور الادارية والمالية وانتخاب ممثليها في لجنة ادارة الصندوق.

2. ادارة اموال الصندوق واستثماراته من قبل لجنة يكون اعضائها من عمال المؤسسة الاعضاء في الصندوق.

المادة 34

اذا توفى العامل تؤول الى ورثته الشرعيين جميع حقوقه المقررة بمقتضى احكام هذا القانون بالاضافة الى حقوقه في أي من الصناديق المنصوص عليها في المادة (33) من هذا القانون.

المادة 35

أ. لصاحب العمل استخدام اي عامل قيد التجربة وذلك للتحقق من كفاءته وامكاناته للقيام بالعمل المطلوب ويشترط في ذلك ان لا تزيد مدة التجربة في اي حالة من الحالات على ثلاثة اشهر وان لا يقل اجر العامل قيد التجربة عن الحد الادنى المقرر للاجور.

ب. يحق لصاحب العمل انهاء استخدام العامل تحت التجربة دون اشعار او مكافاة خلال مدة التجربة.

ج. اذا استمر العامل في عمله بعد انتهاء مدة التجربة اعتبر العقد عقد عمل ولمدة غير محدودة وتحسب مدة التجربة ضمن مدة خدمة العامل لدى صاحب العمل.

المادة 36

الفصل الخامس

عقد التدريب المهني

أ. يجب ان يكون عقد التدريب المهني خطياً بين العامل وصاحب العمل وان يكون المدرب حائزا على المؤهلات والخبرات

الكافية في المهنة او الحرفة المراد تدريب العامل فيها كما يجب ان تتوفر في المؤسسة نفسها الـشروط المناسـبة للتدريب.

ب. ينظم عقد التدريب وفق النموذج والشروط التي تحددها مؤسسة التدريب المهني بموجب تعليمات تصدرها لهذا الغرض وتنشر في الجريدة الرسمية ويعفى العقد من رسوم الطوابع.

ج. يتولى المتدرب الذي اتم الثامنة عشرة من العمر التعاقد بنفسه واما اذا كان حدثا فينوب عنه وليـه او وصيه.

المادة 37

تحدد في عقد التدريب مدته ومراحله المتعاقبة والاجور المستحقة للمتدرب في كـل مرحلـة ويجـب ان لا يقل الاجر في المرحلة الاخيرة عـن الحـد الادنى للاجـر المعطـى لعمـل مماثـل وان لا يكـون تحديـده بحـال مـن الاحوال على اساس القطعة او الانتاج وينظم التدريب وفق الـبرامج التـي تحـددها مؤسـسة التـدريب المهنـي بتعليمات تصدرها لهذا الغرض وتنشر في الجريدة الرسمية.

المادة 38

يجوز انهاء عقد التدريب بناء على طلب احد الفريقين في اي من الحالات التالية:

أ. اذا ارتكب احدهما اي مخالفة لاحكام هذا القانون او الانظمة الصادرة بموجبه.

ب. اذا لم يقم احدهما بواجباته وفقا لشروط العقد المبرم بينهما.

ج. اذا استحال تنفيذ شروط العقد لاسباب خارجة عن ارادة احد الفريقين.

د. اذا نقل صاحب العمل مكان التدريب المحدد في العقد الى مكان آخر يشكل الانتقال اليه صعوبة عـلى المتدرب او يضر بمصلحته ولا يجوز للمتدرب ان يحتج بهذا السبب بعد مضي شهر واحـد عـلى نقلـه الى مكـان التدريب الجديد.

هـ. اذا كان استمرار المتدرب في العمل يهدد سلامته او صحته وثبت ذلك بتقرير مفتش العمـل او تقريـر طبي صادر عن لجنة طبية معتمدة.

المادة 39

الفصل السادس

عقد العمل الجماعي

ينظم عقد العمل الجماعي على ثلاث نسخ اصلية عـلى الاقـل ويحـتفظ كـل طـرف بنـسخة منـه وتـودع النسخة الثالثة لدى الوزارة لتسجيلها في سجل خاص ويكون عقد العمل الجماعي ملزماً من التاريخ المحدد فيه وفي حالة عدم تحديد التاريخ فمن تاريخ تسجيله في الوزارة.

المادة 40

يكون عقد العمل الجماعي لمدة معينة او غير معينة فاذا عقد لمدة معينة فلا يجوز ان تتجاوز السنتين واذا عقد لمدة غير معينة ومضى على تنفيذه سنتان على الاقل فيكون لكل من طرفي العقد حق انهائه بموجب اشعار يبلغ الى الطرف الاخر قبل شهر على الاقل من تاريخ الانهاء وتبلغ الوزارة بنسخة عن هذا الاشعار.

المادة 41

أ. اذا انتهى عقد العمل الجماعي بانتهاء اجله او بانهائه من قبل احد الطرفين وفقاً لاحكام المادة (40) من هذا القانون وكانت هناك مفاوضات لتجديده او تمديد مدته او تعديله فان مفعوله يبقى ساريا طيلة المفاوضات لمدة لا تزيد على ستة اشهر فاذا لم تنته المفاوضات الى اتفاق خلال هذه المدة يعتبر العقد منتهياً.

ب. ان انتهاء عقد العمل الجماعي لا يجيز لصاحب العمل المساس باي صورة من الصور بالحقوق التي اكتسبها العمال الذين كان العقد يشملهم.

المادة 42

أ. يكون عقد العمل الجماعي ملزما للفئات التالية:

1. اصحاب العمل وخلفهم بمن فيهم ورثتهم والاشخاص الذين انتقلت اليهم المؤسسة باي صورة من الصور او عند اندماجها بغيرها.

2. العمال المشمولين باحكامه في حالة انسحابهم من النقابة او انسحاب النقابة من الاتحاد والذي هو طرف في العقد الجماعي اذا كانوا اعضاء في تلك النقابة او كانت النقابة عضوا في الاتحاد وقت ابرام العقد.

3. عمال اي مؤسسة خاضعة لاحكام عقد العمل الجماعي ولو لم يكونوا اعضاء في اي نقابة.

4. العمال في اي مؤسسة خاضعة لاحكام عقد العمل الجماعي ويرتبطون بعقود عمل فردية مع هذه المؤسسة وكانت شروط عقودهم اقل فائدة لهم من الاحكام الواردة في العقد الجماعي.

ب. يعتبر باطلاً كل شرط مخالف لعقد العمل الجماعي يرد في اي عقد فردي ابرم بين اشخاص مرتبطين بالعقد الجماعي ما لم يكن هذا الشرط اكثر فائدة للعمال.

المادة 43

للوزير بناء على طلب اي من اصحاب العمل او العمال وبعد اجراء دراسة مناسبة تشتمل النظر في توصيات لجنة يشكلها الوزير من اصحاب العمل والعمال المعنيين ان يقرر توسيع نطاق شمول اي عقد جماعي مضى على تنفيذه مدة لا تقل عن شهرين ليسري بجميع شروطه على اصحاب العمل والعمال في قطاع معين او على فئة منهم في جميع المناطق او في منطقة معينة وتنشر القرارات الصادرة بمقتضى هذه المادة في الجريدة الرسمية.

المادة 44

يصدر الوزير تعليمات تحدد كيفية تسجيل عقود العمل الجماعية والانضمام اليها واستخراج صور عنها وغير ذلك من الامور التنظيمية المتعلقة بهذه العقود ويتم تعليق بيان يشير الى وجود العقد الجماعي والى طرفي العقد وتاريخه ومكان اجرائه داخل المؤسسة وفي اماكن العمل.

المادة 45

الفصل السابع

حماية الاجور

يحدد مقدار الاجر في العقد واذا لم ينص عقد العمل عليه فياخذ العامل الاجر المقدر لعمل من نفس النوع ان وجد والا قدر طبقا للعرف فاذا لم يوجد العرف تولت المحكمة تقديره بمقتضى احكام هذا القانون باعتباره نزاعا عمالياً على الاجر.

المادة 46

أ. يدفع الاجر خلال مدة لا تزيد على سبعة ايام من تاريخ استحقاقه ولا يجوز لصاحب العمل حسم اي جزء منه الا في الحالات التي يجيزها القانون.

ب. ان توقيع العامل على اي كشف او سجل للاجور او على ايصال بقيمة المبلغ المسجل فيه لا يعني اسقاط حقه في اي زيادة على المبلغ المقبوض بموجب القانون او النظام او العقد.

المادة 47

لا يجوز حسم اي مبلغ من اجر العامل الا في الحالات التالية:

أ. استرداد ما قدم صاحب العمل من سلف للعامل بحيث لا يزيد كل قسط يتم استرداده من السلفة على (10%) من الاجر.

ب. استرداد اي مبلغ دفع للعامل زيادة على استحقاقه.

ج. اشتراكات الضمان الاجتماعي واقساطه المستحقة على العامل والحسميات الواجب اجراؤها بموجب القوانين الاخرى.

د. اشتراكات العامل في صندوق الادخار.

هـ الحسميات الخاصة بتسهيلات الاسكان التي يقدمها صاحب العمل وغير ذلك من مزايا او خدمات حسب المعدلات او النسب المئوية المتفق عليها بين الطرفين.

و. كل دين يستوفى تنفيذا لحكم قضائي.

ز. المبالغ التي تفرض على العامل بسبب مخالفته لاحكام النظام الداخلي للمؤسسة او لعقد العمل او مقابل ما اتلفه من المواد او الادوات بسبب اهماله او اخطائه وذلك وفق الاحكام الخاصة المنصوص عليها في هذا القانون.

المادة 48

لا يجوز لصاحب العمل اتخاذ اي اجراء تاديبي او فرض غرامة على العامل عن مخالفة غير منصوص عليها في لائحة الجزاءات المعتمدة من قبل الوزير او من يفوضه على ان يراعى ما يلي:

أ. ان لا تفرض على العامل غرامة تزيد على اجر ثلاثة ايام في الشهر الواحد او ايقافه عن العمل بدون اجر لمدة تزيد على ثلاثة ايام في الشهر الواحد وان تتاح له فرصة سماع اقواله للدفاع عن نفسه قبل فرض العقوبة عليه، وان يكون للعامل حق الاعتراض على العقوبة التي فرضت عليه لدى مفتش العمل خلال اسبوع واحد من تاريخ تبليغها له.

ب. ان لا يتخذ بحق العامل اي اجراء تاديبي او فرض غرامة عليه عن اي مخالفة من المخالفات المنصوص عليها في لائحة الجزاءات المعتمدة بعد انقضاء خمسة عشر يوماً على ارتكابها.

ج. ان تسجل الغرامات التي تفرض بمقتضى هذه المادة في سجل خاص يبين فيه اسم العامل ومقدار اجره واسباب فرض الغرامة عليه وان تخصص الغرامات لتحقيق خدمات اجتماعية للعمال في المؤسسة وفق ما يقرره الوزير او من يفوضه.

المادة 49

اذا ثبت ان العامل قد تسبب في فقد او اتلاف ادوات او الات او منتجات يملكها او يحوزها صاحب العمل او كانت في عهدة العامل وكان ذلك ناشئاً عن خطا العامل او مخالفته تعليمات صاحب العمل فلصاحب العمل ان يقتطع من اجر العامل قيمة الاشياء المفقودة او المتلفة او كلفة اصلاحها على ان لا يزيد ما يقتطع لهذا الغرض على اجر خمسة ايام في الشهر ولصاحب العمل حق اللجوء الى المحاكم النظامية المختصة بالمطالبة بالتعويض عن الاضرار التي تسبب العامل بها.

المادة 50

اذا اضطر صاحب العمل الى وقف العمل بصورة مؤقتة بسبب لا يعزى اليه وليس في وسعه دفعه فيستحق العامل الاجر الكامل عن مدة لا تزيد على العشرة ايام الاولى من توقف العمل خلال السنة وان يدفع للعامل نصف اجره عن المدة التي تزيد على ذلك بحيث لا يزيد مجموع التعطيل الكلي المدفوع الاجر على ستين يوماً في السنة.

المادة 51

أ. 1. تعتبر الاجور والمبالغ المستحقة بموجب احكام هذا القانون، للعامل او ورثته او أي مستحقين لها بعد وفاته، ديونا ممتازة امتيازا عاما من الدرجة الاولى بالمعنى القانوني لهذه الكلمة.

2. يفقد العامل حقه في الامتياز العام المنصوص عليه في البند (1) من هذه الفقرة اذا ثبت للمحكمة المختصة ان الاجور والمبالغ المتحققة له والتي يشملها هذا الامتياز لا تستند الى أي اساس قانوني.

ب. في حالة تصفية المؤسسة او افلاس صاحب العمل يدفع المصفي او وكيل التفليسة للعامل او لورثته فورا وبمجرد وضع يده على اموال صاحب العمل ما يعادل اجر شهر واحد من المبالغ المستحقة له وذلك قبل تسديد اي مصروفات اخرى بما في ذلك المصروفات القضائية ومصروفات التفليسة او التصفية.

المادة 52

أ. يشكل مجلس الوزراء بناء على تنسيب الوزير لجنة تتالف من عدد متساو من ممثلين عن الوزارة والعمال واصحاب العمل ويعين المجلس رئيساً لها من بين اعضائها تتولى تحديد الحد الادنى للاجور مقدرا بالنقد الاردني وذلك بصفة عامة او بالنسبة لمنطقة معينة او مهنة معينة وتكون مدة العضوية فيها سنتين قابلة للتجديد.

ب. تعقد اللجنة اجتماعاتها كلما دعت الحاجة الى ذلك بدعوة من رئيسها وتقدم قراراتها الى الوزير اذا لم تكن بالاجماع ليتولى رفعها الى مجلس الوزراء ليتخذ القرار بشانها على ان تاخذ بعين الاعتبار في تقديرها للاجر تكاليف المعيشة التي تضعها الجهات المختصة وتنشر القرارات النهائية التي تصدر بمقتضى هذه المادة في الجريدة الرسمية بما في ذلك تاريخ بدء العمل بها.

المادة 53

يعاقب صاحب العمل او من ينوب عنه بغرامة لا تقل عن خمسة وعشرين دينارا ولا تزيد على مئة دينار عن كل حالة يدفع فيها الى عامل اجراً يقل عن الحد الادنى المقرر للاجور وذلك بالاضافة الى الحكم للعامل بفرق الاجر وتضاعف العقوبة كلما تكررت المخالفة.

المادة 54

أ. لمجلس الوزراء بناء على تنسيب الوزير ان يعين سلطة من ذوي الخبرة والاختصاص في شؤون العمل تسمى (سلطة الاجور) تتالف من شخص او اكثر للنظر في الدعاوى المتعلقة بالاجور في منطقة معينة ومنها النقص في الاجر المدفوع او الحسميات غير القانونية منه او تاخير دفعه او اجور ساعات العمل الاضافية على ان يتم الفصل فيها بصورة مستعجلة. ويشترط في قبول الدعوى ان يكون العامل على راس عمله او لم يمض على انتهاء عمله مدة تزيد على ستة اشهر وفي حالة عدم توفر هذا الشرط فللعامل الحق في اللجوء الى المحكمة النظامية المختصة.

ب. لا تكون سلطة الاجور ملزمة بتطبيق الاجراءات والاصول المتبعة في المحاكم وتكون لها نفس الصلاحيات الممنوحة للمحاكم النظامية في الامور التالية:

1. دعوة اي شخص لسماع شهادته بعد القسم واحضاره بواسطة سلطات الامن المختصة في حالة تخلفه عن الحضور.

2. الطلب من اطراف الدعوى تقديم المستندات والبيانات التي تراها ضرورية للفصل في الدعوى.

ج. يقدم العامل نفسه او نقابة العمال بالنيابة عنه الادعاء خطياً ويجوز تقديم ادعاء واحد من عدد من العمال اذا كانوا يعملون في المؤسسة ذاتها وكان سبب دعواهم واحداً ولكل من الطرفين المتنازعين توكيل من ينوب عنه امام سلطة الاجور المختصة كما يتوجب على صاحب العمل وخلال مدة لا تتجاوز سبعة ايام من تاريخ تبلغه اوراق الدعوى، ان يقدم الى سلطة الاجور جوابا مفصلا على لائحة الدعوى عن كل واقعة من وقائعها مرفقا به المستندات والبيانات التي تثبت وفاءه بالاجور التي يطالب بها العامل او عدم استحقاقه لها. وللسلطة وقبل عقد جلساتها للنظر في الادعاء ان

تطلب من أي من الطرفين تزويدها باي ايضاحات او مستندات او بيانات تراها ضرورية للفصل في الدعوى.

د. يجوز لسلطة الاجور ان تطلب الى صاحب العمل ضمن فترة تحددها ان يدفع للعامل الاجور المحسومة بصورة غير قانونية او الاجور غير المدفوعة او المستحقة الاداء او التي تاخر عن دفعها في المدة المعينة لهذا الغرض ولها ان تضيف تعويضاً تقدره شريطة ان لا يتجاوز مبلغ التعويض المبلغ المحسوم او غير المدفوع عن المدة المطالب باجور عنها، ويشترط في ذلك ان لا يلزم صاحب العمل بدفع تعويض عن الاجور الناقصة او المتاخر دفعها اذا اقتنعت السلطة ان التاخر كان ناجماً عن خطا بحسن نية، او عن نزاع على المبلغ الواجب دفعه او عن حدوث حالة طارئة او عن تخلف العامل عن المطالبة بدفع الاجور او قبولها.

هـ. تنظر سلطة الاجور في الدعوى المقدمة اليها بحضور الطرفين او من ينوب عنهما وتسقط الدعوى اذا تغيب العامل المدعي وتنظر فيها بحضوره اذا غاب صاحب العمل المدعى عليه وتصدر قرارها بحق الاخير في هذه الحالة غيابياً ويكون قرارها قابلاً للاستئناف لدى محكمة الاستئناف خلال عشرة ايام من تاريخ تبليغه اذا كان المبلغ المحكوم به للعامل يزيد على مئة دينار.

و. يتم تنفيذ قرارات سلطة الاجور من قبل دوائر الاجراء المختصة كانها قرارات صادرة عن المحاكم النظامية شريطة ان لا تخضع المبالغ المحكومة بها للتقسيط.

ز. يعفى من الرسوم والطوابع الادعاء المقدم من العامل لسلطة الاجور وكذلك قراراتها المقدمة للتنفيذ الى دوائر الاجراء.

ح. تصرف للسلطة وللموظفين العاملين معها المكافآت التي يقررها الوزير ويؤخذ بعين الاعتبار عدد القضايا التي قدمت اليها وفصلت فيها ويشترط في ذلك ان تقوم السلطة بمهامها خارج اوقات الدوام الرسمي.

المادة 55

الفصل الثامن

تنظيم العمل والاجازات

على كل صاحب عمل يستخدم عشرة عمال فاكثر ان يضع نظاماً داخلياً لتنظيم العمـل في مؤسـسته يبـين فيه اوقات الدوام وفترات الراحة اليومية والاسبوعية ومخالفات العمل والعقوبات والتدابير المتخذة بـشانها بما في ذلك الفصل من العمل وكيفية تنفيذها واي تفاصيل اخرى تقتضيها طبيعة العمل ويخـضع النظـام الـداخلي للمؤسسة لتصديق الوزير او من ينيبه ويعمل به من تاريخ تصديقه.

المادة 56

أ. لا يجوز تشغيل العامل اكثر من ثماني ساعات يوميـا او ثمـان واربعـين سـاعة في الاسـبوع الا في الحـالات المنصوص عليها في هذا القانون ولا يحسب منها الوقت المخصص لتناول الطعام والراحة.

ب. يجوز توزيع الحد الاعلى لساعات العمل الاسـبوعية وفـترات الراحـة بحيـث لا يزيـد مجموعهـا عـلى احدى عشرة ساعة في اليوم.

المادة 57

يجوز لصاحب العمل تشغيل العامـل اكـثر مـن سـاعات العمـل اليوميـة او الاسـبوعية وذلـك في اي مـن الحالات التالية على ان يتقاضى العامل في اي من هذه الحالات الاجر الاضافي المنصوص عليه في هذا القانون:

أ. القيام باعمال الجرد السنوي للمؤسسة واعداد الميزانية والحسابات الختاميـة والاسـتعداد للبيـع باثمـان مخفضة بشرط ان لا يزيد عدد الايام التي تنطبق عليها احكام هـذه الفقـرة عـلى ثلاثـين يومـاً في الـسنة وان لا تزيد ساعات العمل الفعلية على عشر ساعات في كل يوم منها.

ب. من اجل تلافي وقوع خسارة في البضائع او اي مادة اخرى تتعرض للتلف او لتجنب مخاطر عمل فنـي او من اجل تسلم مواد معينة او تسليمها او نقلها.

المادة 58

لا تسري احكام المواد المتعلقة بساعات العمل المنـصوص عليهـا في هـذا القـانون عـلى الاشـخاص الـذين يتولـون مهـام الاشراف العـام او الادارة في اي مؤسـسة والـذين يعملـون في بعـض الحـالات خـارج المؤسـسة او تتطلب اعمالهم السفر او التنقل داخل المملكة او خارجها.

المادة 59

أ. يجوز تشغيل العامل بموافقته اكثر من ساعات العمل اليومية او الاسبوعية على ان يتقاضى العامـل عـن سـاعة العمـل

الاضافية اجراً لا يقل عن 125% من اجره المعتاد.

ب. اذا اشتغل العامل في يوم عطلته الاسبوعية او ايام الاعياد الدينية او العطل الرسمية يتقاضى لقاء عمله عن ذلك اليوم اجرا اضافياً لا يقل عن (150%) من اجره المعتاد.

المادة 60

أ. يكون يوم الجمعة من كل اسبوع يوم العطلة الاسبوعية للعامل الا اذا اقتضت طبيعة العمل غير ذلك.

ب. يجوز للعامل بموافقة صاحب العمل جمع ايام عطلته الاسبوعية والحصول عليها خلال مدة لا تزيد على شهر.

ج. يكون يوم العطلة الاسبوعية للعامل باجر كامل، الا اذا كان يعمل على اساس يومي او اسبوعي فيستحق في كلتا الحالتين اجر يوم العطلة الاسبوعية اذا عمل ستة ايام متصلة قبل اليوم المحدد للعطلة، ويستحق من ذلك الاجر بنسبة الايام التي عمل فيها خلال الاسبوع اذا كانت ثلاثة ايام او اكثر.

المادة 61

أ. لكل عامل الحق باجازة سنوية باجر كامل لمدة اربعة عشر يوماً عن كل سنة خدمة الا اذا تم الاتفاق على اكثر من ذلك على ان تصبح مدة الاجازة السنوية واحداً وعشرين يوماً اذا امضى في الخدمة لدى صاحب العمل نفسه خمس سنوات متصلة، ولا تحسب ايام العطل الرسمية والاعياد الدينية وايام العطل الاسبوعية من الاجازة السنوية الا اذا وقعت خلالها.

ب. اذا لم تبلغ مدة خدمة العامل السنة فيحق له الحصول على اجازة باجر بنسبة المدة التي عمل خلالها في السنة.

ج. يجوز تاجيل اجازة العامل عن اي سنة بالاتفاق بين العامل وصاحب العمل الى السنة التالية مباشرة لتلك السنة ويسقط حق العامل في الاجازة المؤجلة على هذا الوجه اذا انقضت السنة التي اجلت اليها ولم يطلب استعمالها خلال تلك السنة، ولا يجوز لصاحب العمل رفض طلب العامل للحصول على اجازته.

د. لصاحب العمل ان يحدد خلال الشهر الاول من السنة تاريخ الاجازة السنوية لكل عامل وكيفية استعمالها للعامل في

مؤسسته وذلك حسب مقتضيات العمل فيها على ان يراعى في ذلك مصلحة العامل.

المادة 62

اذا لم تؤخذ الاجازة السنوية دفعة واحدة فلا يجوز ان يقل الجزء منها عن يومين في اي مرة.

المادة 63

اذا انتهت خدمة العامل لاي سبب من الاسباب قبل ان يستعمل اجازته السنوية فيحق لـه تقـاضي الاجـر عن الايام التي لم يستعملها من تلك الاجازة.

المادة 64

يعتبر باطلاً كل اتفاق يقضي بتنازل العامل عن اجازته السنوية او عن اي جزء منها.

المادة 65

لكل عامل الحق في اجازة مرضية مدتها اربعة عشر يوماً خلال السنة الواحدة باجر كامل بناء على تقريـر من الطبيب المعتمد من قبل المؤسسة، ويجوز تجديدها لمدة اربعة عشر يوماً اخرى باجر كامل اذا كـان نزيـل احد المستشفيات وبنصف الاجر اذا كان بناء على تقرير لجنـة طبيـة تعتمـدها المؤسـسة ولم يكـن نزيـل احـد المستشفيات.

المادة 66

أ. لكل عامل الحق في اجازة مدتها اربعة عشر يوماً في السنة مدفوعة الاجر في اي من الحالات التالية:

1. اذا التحق بدورة للثقافة العمالية معتمدة من الوزارة بنـاء عـلى ترشـيح صـاحب العمـل او مـدير المؤسسة بالتنسيق مع النقابة المعنية.

2. لاداء فريضة الحج ويشترط لمنح هـذه الاجـازة ان يكـون العامـل قـد عمـل مـدة خمـس سـنوات متواصلة على الاقل لدى صاحب العمل، ولا تعطى هذه الاجازة الا لمرة واحدة خلال مدة الخدمة.

ب. يحق للعامل الحصول على اجازة مدتها اربعة اشهر دون اجر اذا التحق للدراسة في جامعـة او معهـد او كلية معترف بها بصورة رسمية.

المادة 67

للمراة التي تعمل في مؤسسة تستخدم عشرة عمال او اكثر الحق في الحصول على اجازة دون اجر لمـدة لا تزيد على سنة للتفرغ لتربية اطفالها، ويحق لها الرجوع الى عملها بعد انتهاء هذه الاجازة عـلى ان تفقـد هـذا الحق اذا عملت باجر في اي مؤسسة اخرى خلال تلك المدة.

المادة 68

لكل من الزوجين العاملين الحصول على اجازة لمرة واحدة دون اجر لمدة لا تزيد على سنتين لمرافقة زوجه اذا انتقل الى عمل آخر يقع خارج المحافظة التي يعمل فيها داخل المملكة او الى عمل يقع خارجها.

المادة 69

تحدد بقرار من الوزير بعد استطلاع راي الجهات الرسمية المختصة:

أ. الصناعات والاعمال التي يحظر تشغيل النساء فيها.

ب. الاوقات التي لا يجوز تشغيل النساء فيها والحالات المستثناة منها.

المادة 70

للمراة العاملة الحق في الحصول على اجازة امومة باجر كامل قبل الوضع وبعده مجموع مدتها عشرة اسابيع، على ان لا تقل المدة التي تقع من هذه الاجازة بعد الوضع عن ستة اسابيع، ويحظر تشغيلها قبل انقضاء تلك المدة.

المادة 71

للمراة العاملة بعد انتهاء اجازة الامومة المنصوص عليها في المادة (70) من هذا القانون الحق في ان تاخذ خلال سنة من تاريخ الولادة فترة او فترات مدفوعة الاجر بقصد ارضاع مولودها الجديد لا يزيد في مجموعها على الساعة في اليوم الواحد.

المادة 72

على صاحب العمل الذي يستخدم ما لا يقل عن عشرين عاملة متزوجة تهيئة مكان مناسب يكون في عهدة مربية مؤهلة لرعاية اطفال العاملات الذين تقل اعمارهم عن اربع سنوات، على ان لا يقل عددهم عن عشرة اطفال.

المادة 73

مع مراعاة الاحكام المتعلقة بالتدريب المهني لا يجوز باي حال تشغيل الحدث الذي لم يكمل السادسة عشرة من عمره باي صورة من الصور.

المادة 74

لا يجوز تشغيل الحدث الذي لم يكمل الثامنة عشر من عمره في الاعمال الخطرة او المرهقة او المضرة بالصحة وتحدد هذه الاعمال بقرارات يصدرها الوزير بعد استطلاع آراء الجهات الرسمية المختصة.

المادة 75

يحظر تشغيل الحدث:

أ. اكثر من ست ساعات في اليوم الواحد على ان يعطى فترة للراحة لا تقل عن ساعة واحدة بعد عمل اربع ساعات متصلة.

ب. بين الساعة الثامنة مساء والسادسة صباحاً.

ج. في ايام الاعياد الدينية والعطل الرسمية وايام العطلة الاسبوعية.

المادة 76

على صاحب العمل قبل تشغيل اي حدث ان يطلب منه او من وليه تقديم المستندات التالية:

أ. صورة مصدقة عن شهادة الميلاد.

ب. شهادة بلياقة الحدث الصحية للعمل المطلوب صادرة عن طبيب مختص ومصدقة من وزارة الصحة.

ج. موافقة ولي امر الحدث الخطية على العمل في المؤسسة، وتحفظ هذه المستندات في ملف خاص للحدث مع بيانات كافية عن محل اقامته وتاريخ استخدامه والعمل الذي استخدم فيه واجره واجازاته.

المادة 77

يعاقب صاحب العمل او مدير المؤسسة عن اي مخالفة لاي حكم من احكام هذا الفصل او اي نظام او قرار صادر بمقتضاه بغرامة لا تقل عن مئة دينار ولا تزيد على خمسمائة دينار وتضاعف العقوبة حالة التكرار ولا يجوز تخفيض العقوبة عن حدها الادنى للاسباب التقديرية المخففة.

المادة 78

الفصل التاسع

السلامة والصحة المهنية

أ. يتوجب على صاحب العمل ما يلي:

1. توفير الاحتياطات والتدابير اللازمة لحماية العمال من الاخطار والامراض التي قد تنجم عن العمل وعن الالات المستعملة فيه.

2. توفير وسائل الحماية الشخصية والوقاية للعاملين من اخطار العمل وامراض المهنة كالملابس والنظارات والقفازات والاحذية وغيرها وارشادهم الى طريقة استعمالها والمحافظة عليها وعلى نظافتها.

3. احاطة العامل قبل اشتغاله بمخاطر مهنته وسبل الوقاية الواجب عليه اتخاذها وان يعلق بمكان ظاهر تعليمات وارشادات توضح فيها مخاطر المهنة ووسائل الوقاية منها وفق الانظمة والقرارات التي تصدر بهذا الشان.

4. توفير وسائل واجهزة الاسعاف الطبي للعمال في المؤسسة وفقاً للمستويات التي تحدد بقرار من الوزير بعد استطلاع آراء الجهات الرسمية المختصة.

ب. لا يجوز تحميل العمال اي نفقات تترتب على تنفيذ او توفير مـا ورد في الفقـرة (أ) مـن هـذه المـادة.

المادة 79

يحدد الوزير بعد استطلاع راي الجهات الرسمية المختصة بتعليمات يصدرها ما يلي:

أ. الاحتياطات والتدابير التي يجب اتخاذها او توفيرها في جميع المؤسسات او في اي منها لحمايـة العـمال والمؤسسات من اخطار العمل وامراض المهنة.

ب. الاجهزة والوسائل التي يجب توفيرها في المؤسسات او في اي منها لحمايـة العـاملين فيهـا مـن اخطـار العمل وامراض المهنة ووقايتهم منها.

ج. الاسس والمعايير الواجب توافرها في المؤسسات الصناعية لضمان بيئة خالية من التلوث بجميع اشكاله والوقاية من الضوضاء والاهتزازات وكل ما يضر بصحة العامل ضمن المعـايير الدوليـة المعتمـدة وتحديـد طـرق الفحص والاختبار الخاصة لضبط هذه المعايير.

المادة 80

على صاحب العمـل اتخـاذ الاحتياطـات اللازمـة لحمايـة المؤسـسة والعـاملين فيهـا مـن اخطـار الحريـق والانفجارات او تخزين المواد الخطرة القابلـة للاشـتعال او نقلهـا او تـداولها وتـوفير الوسـائل والاجهـزة الفنيـة الكافية وذلك وفقاً لتعليمات السلطات الرسمية المختصة.

المادة 81

لا يجوز لصاحب العمل او العامل ان يسمح بادخال اي نوع من الخمور او المخدرات والمـؤثرات العقليـة او العقاقير الخطرة الى اماكن العمل او ان يعرضها فيها كـما لا يجـوز لاي شـخص الـدخول الى تلـك الامـاكن او البقاء فيها لاي سبب من الاسباب وهو تحت تاثير تلك المشروبات او العقاقير.

المادة 82

يجب على العمال في اي مؤسسة التقيد بالاحكام والتعليمات والقرارات الخاصة باحتياطات الوقاية والسلامة والصحة المهنية واستعمال الاجهزة الخاصة بهـا والمحافظـة عليهـا والامتنـاع عـن اي فعـل يحـول دون تنفيـذ تلـك الاحكام والقرارات والتعليمات والامتناع عن العبث باجهزة الوقاية والسلامة والصحة المهنية او الحاق الضرر بها او اتلافها وذلك تحت طائلة التعرض للعقوبات التاديبية المنصوص عليها في النظام الداخلي للمؤسسة.

المادة 83

للوزير بعد استطلاع آراء الجهات المعنية ان يصدر تعليمات يحدد بموجبها كل عمـل لا يجـوز تشغيل اي شخص فيه قبل اجراء الفحـص الطبـي عليـه للتاكـد مـن لياقتـه الـصحية للقيـام بـذلك

العمل وتنشر التعليمات التي تصدر بمقتضى هذه المادة في صحيفتين محليتين يوميتين وفي الجريدة الرسمية.

المادة 84

أ. اذا خالف صاحب العمل أي حكم من احكام هذا الفصل فللوزير اغلاق المؤسسة او مكان العمل كليا او جزئيا او ايقاف اي الة فيهما اذا كان من شان تلك المخالفة تعريض العمال او المؤسسة او الالات للخطر وذلك الى ان يزيل صاحب العمل المخالفة.

ب. يشترط ان لا يصدر الوزير قراره المنصوص عليه في الفقرة (أ) من هذه المادة قبل توجيه انذار الى صاحب العمل بازالة المخالفة خلال المدة التي يحددها له في الانذار وذلك وفقاً لجسامة المخالفة وخطورتها.

ج. يراعى في حالة اغلاق المؤسسة او مكان العمل او ايقاف الات فيهما عدم الاخلال بحق العمال في تقاضي اجورهم كاملة عن مدة الاغلاق او الايقاف.

د. للوزير احالة المخالف الى المحكمة المختصة ويعاقب في هذه الحالة بغرامة لا تقل عن مئة دينار ولا تزيد على خمسمائة دينار وتضاعف الغرامة في حالة التكرار ولا يجوز تخفيض الغرامة المحكوم بها عن حدها الادنى لاي سبب من الاسباب.

المادة 85

يصدر مجلس الوزراء بناء على تنسيب الوزير الانظمة اللازمة في الامور التالية:

أ. تشكيل لجان السلامة والصحة المهنية وتعيين المشرفين في المؤسسات العامة والخاصة وتحديد اختصاص تلك اللجان والمشرفين وواجباتها.

ب. العناية الطبية الوقائية والعلاجية للعمال وواجبات اصحاب العمل في توفيرها وكيفية انشاء الوحدات الطبية المشتركة بين اكثر من مؤسسة وطريقة تمويلها والاجهزة الفنية الواجب توافرها في هذه الوحدات والفحوص الطبية الدورية للعمال.

ج. الوقاية والسلامة من الالات والماكنات الصناعية ومواقع العمل.

المادة 86

الفصل العاشر

اصابات العمل وامراض المهنة

تطبق احكام هذا الفصل المتعلقة باصابات العمل وامراض المهنة على العمال الذين لا تسري عليهم احكام قانون الضمان الاجتماعي المعمول به.

المادة 87

أ. اذا اصيب عامل باصابة عمل ادت الى وفاته او الحقت به ضررا جسمانيا حال دون استمراره في العمل فعلى صاحب العمل نقل المصاب الى مستشفى او اي مركز طبي وتبليغ الجهات الامنية المختصة بالحادث وان يرسل اشعارا الى الوزارة بذلك خلال مدة لا تزيد على (48) ساعة من وقوع الحادث ويتحمل صاحب العمل نفقات نقل المصاب الى المستشفى او المركز الطبي لمعالجته.

ب. يعاقب صاحب العمل او مدير المؤسسة او من يمثلها في حالة مخالفته لاحكام الفقرة (أ) من هذه المادة بغرامة لا تقل عن مائة دينار ولا تزيد على خمسمائة دينار عن كل مخالفة وتضاعف العقوبة في حالة التكرار.

المادة 88

يكون صاحب العمل مسؤولا عن دفع التعويض المنصوص عليه في هذا القانون للعامل الذي يصاب بمرض من امراض المهنة ناشىء عن عمله وذلك بالاستناد الى تقرير من المرجع الطبي.

المادة 89

مع مراعاة ما ورد في اي قانون او تشريع آخر لا يحق للمصاب او للمستحق عنه مطالبة صاحب العمل باي تعويضات غير واردة في هذا القانون وذلك فيما يتعلق باصابات العمل الا اذا كانت الاصابة ناشئة عن خطا صاحب العمل.

المادة 90

أ. اذا نشا عن اصابة العمل وفاة العامل او عجزه الكلي فيستحق على صاحب العمل تعويض يساوي اجر الف ومئتي يوم عمل على ان لا يتجاوز التعويض خمسة الاف دينار ولا يقل عن الفي دينار.

ب. اذا نشا عن اصابة العمل عجز مؤقت للعامل فيستحق بدلاً يومياً يعادل (75%) من معدل اجره اليومي اعتباراً من اليوم الذي وقعت فيه الاصابة وذلك خلال مدة المعالجة التي تحدد بناء على تقرير من المرجع الطبي اذا كانت معالجته خارج المستشفى ويخفض ذلك البدل الى (65%) من ذلك الاجر اذا كان المصاب يعالج لدى احد مراكز العلاج المعتمدة.

ج. اذا نتج عن اصابة العمل عجز جزئي دائم بناء على تقرير من المرجع الطبي فيدفع للعامل تعويض على اساس نسبة ذلك العجز الى التعويض المقرر للعجز الكلي بموجب الجدول رقم (2) الملحق بهذا القانون.

د. اذا نتج عن اصابة العمل الواحدة اكثر من ضرر جسماني واحد فيستحق العامل المصاب التعويض عن كل ضرر من هذه الاضرار وفقاً للاسس المنصوص عليها في هذا القانون على ان لا يتجاوز مجموع المبلغ الواجب دفعه في هذه الحالة مقدار التعويض الواجب دفعه في حالة العجز الكلي.

المادة 91

يحسب التعويض المنصوص عليه في هذا القانون على اساس الاجر الاخير الذي يتقاضاه العامل اما اذا كان العامل عاملاً بالقطعة فيحسب على اساس متوسط الاجر خلال الاشهر الستة الاخيرة من عمله.

المادة 92

أ. يتم تقدير التعويض الواجب دفعه بمقتضى هذا القانون بناء على طلب صاحب العمل او العامل او المستحقين عنه، وفي حالة عدم الاتفاق على التعويض يقدره الامين العام باعتباره المفوض بتقدير التعويض، ويكون خصماً في الدعوى المتعلقة به، وللوزير تعيين مفوضين آخرين من موظفي الوزارة لممارسة صلاحيات المفوض في اي منطقة في المملكة، ويدفع التعويض دفعة واحدة خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تبليغ قرار المفوض بتقديره الى ذوي العلاقة.

ب. لا يحول دفع التعويض المنصوص عليه في هذا القانون دون حصول العامل او المستحقين عنه على مكافاة نهاية الخدمة اذا توافرت شروط استحقاقها.

ج. لا تسمع اي دعوى امام أي محكمة تتعلق بالتعويض المنصوص عليه في هذا القانون اذا كان الطلب قد قدم بشانه الى المفوض وكان لا زال قيد النظر لديه.

المادة 93

لا يقبل الطلب بالتعويض عن اي اصابة عمل ما لم يقدم الى المفوض خلال سنتين من تاريخ وقوعها او من تاريخ وفاة العامل المصاب على انه يجوز للمفوض قبول الطلب بعد مرور سنتين من

تاريخ وقوع الاصابة او الوفاة اذا كان التاخر في تقديمه ناشئاً عن عذر مشروع بما في ذلك عدم الاستقرار النهائي لنتائج الاصابة.

المادة 94

أ. مع مراعاة ما نص عليه في الفقرة (ب) من هذه المادة يسقط حق المصاب في البدل اليومي والتعويض النقدي على ان تثبت بنتيجة التحقيق الذي تجريه الجهات المختصة بعد سماع اقوال صاحب العمل او من يمثله واقوال المصاب عندما تسمح حالته الصحية بذلك في اي من الحالات التالية:

1. اذا نشات الاصابة عن فعل متعمد او عن خطا او اهمال جسيمين من المصاب.

2. اذا كانت الاصابة ناتجة عن تاثير الخمر او المخدرات او المؤثرات العقلية.

3. اذا خالف المصاب التعليمات المقررة بشان علاجه من الاصابة او بشان الوقاية والامن الصناعي المعلن عنها والواجب اتباعها وكان لهذه المخالفة اثر في وقوع الاصابة.

ب. لا تنطبق احكام الفقرة (أ) من هذه المادة على اي حالة من حالات الاصابة ومنها الحالات المنصوص عليها في تلك الفقرة اذا نشات عنها وفاة المصاب او اصيب بعجز دائم بسببها لا تقل نسبته عن (30%) ويصرف للمصاب فيها او المستحقين عنه البدل اليومي او التعويض النقدي حسب مقتضى الحال.

المادة 95

لا يجوز في اي حالة من الحالات رهن التعويض الواجب دفعه بمقتضى احكام هذا القانون او الحجز عليه الا لدين النفقة وفيما لا يتجاوز ثلث مبلغ التعويض كما لا يجوز احالته الى اي شخص آخر غير العامل او المستحقين عنه او بالادعاء بتقاص التعويض المستحق بعد وفاة العامل.

المادة 96

مع مراعاة احكام المادة (95) من هذا القانون يوزع التعويض في حالة وفاة العامل على المستحقين عنه وفقاً للانصبة المعينة في الجدول رقم (3) الملحق بهذا القانون.

المادة 97

الفصل الحادي عشر

نقابات العمال ونقابات اصحاب العمل

أ. للعمال في اي مهنة تاسيس نقابة خاصة بهم وفق احكام هذا القانون وللعامل في تلك المهنة الحق في الانتساب اليها اذا توافرت فيه شروط العضوية.

ب. يحظر على صاحب العمل ان يجعل استخدام اي عامل خاضعاً لشرط عدم انتـسابه الى نقابـة العـمال او التنازل عن عضويته فيها او ان يعمل على فصله من اي نقابة او الاجحـاف بـاي حـق بحقوقـه لانتـسابه الى عضويتها او المساهمة في نشاطها خارج اوقات العمل.

ج. يحظر على نقابات العمال ونقابات اصحاب العمل القيام باي اعمال تنطوي على تـدخل مـن أي منهـا ازاء اخرى، بصورة مباشرة او غير مباشرة، فيما يتعلق بتكوينها او ادارتها او كيفية تسيير اعمالها.

المادة 98

أ. مع مراعاة احكام الفقرة (ب) من هذه المادة تؤسس النقابة مـن قبـل مؤسـسين لا يقـل عـددهم عـن خمسين شخصاً من العاملين في المهنة الواحدة او المهن المتماثلة او المرتبط بعضها ببعض في انتاج واحد.

ب. للوزير ان يصدر قراراً بتصنيف المهن والصناعات التي يحق لعمالها تاسيس نقابة لهم وذلك بالاتفـاق مع الاتحاد العام لنقابات العمال وان يحدد في قراره مجموعات المهن والصناعات التي لا يجوز تاسيس اكثر من نقابة عامة واحدة لجميع لعمال فيها وذلك بحكم تماثلها او المرتبط بعضها ببعض او اشتراكها في انتاج واحد او متكامل وان يجعل قراره بذلك ساري المفعول على النقابات القائمة.

المادة 99

أ. تمارس النقابة نشاطها لتحقيق الاهداف التالية:

1. رعاية مصالح العاملين في المهنة والـدفاع عـن حقـوقهم في نطـاق الاحكـام المنـصوص عليهـا في هـذا القانون.

2. تقديم الخدمات الصحية والاجتماعية للعمال المنتسبين للنقابة وانشاء العيادات الطبيـة ومؤسـسات الرعاية الاجتماعية والاستهلاكية لهم.

3. العمل على رفع المستوى الاقتصادي والمهني والثقافي للعمال.

ب. للنقابة فتح فروع لها في المملكة وتحدد الاحكام والاجراءات المتعلقـة بالعلاقـة بـين النقابـة وفروعهـا بموجب نظامها الداخلي.

المادة 100

يضع الاتحاد العام لنقابات العمال بعد الاستئناس براي الوزارة نظاماً داخلياً للاتحاد والنقابات على ان يتضمن النظام الداخلي للنقابات الامور التالية:

أ. اسم النقابة وعنوان مركزها الرئيسي.

ب. الغايات التي سيتم تاسيس النقابة من اجلها.

ج. اجراءات انتساب الاعضاء للنقابة وفصلهم منها.

د. كيفية تاسيس فروع النقابة في انحاء المملكة وشروط تشكيل اللجان فيها واجراءاتها.

هـ. عدد اعضاء الهيئة الادارية للنقابة ومدة ولايتها وكيفية انتخابهم ومواعيد اجتماعاتها وطريقة تعبئة الشواغر في عضويتها وصلاحيتها.

و. الحقوق التي يتمتع بها عضو النقابة والالتزامات التي يتحملها والحالات التي يتعرض فيها للعقوبات المسلكية بما في ذلك الغرامة والفصل من النقابة.

ز. الخدمات والمساعدات المالية التي تقدم لعضو النقابة في حالات الضرورة بما في ذلك المساهمة في نفقات المعالجة وتوكيل المحامين.

ح. شروط تعيين الموظفين والمستخدمين في النقابة واجراءاتها وانهاء خدماتهم.

ط. كيفية حفظ اموال النقابة ومسك دفاترها وقيودها المالية.

ي. اجراءات دعوة الهيئة العامة للنقابة الى اجتماعاتها العادية وغير العادية.

المادة 101

أ. تعتبر نقابات العمال المسجلة قبل نفاذ هذا القانون قائمة وكانها مسجلة بمقتضاه.

ب. تعتبر نقابات اصحاب العمل المسجلة قبل نفاذ هذا القانون وكانها مسجلة بمقتضاه.

ج. على نقابات العمال ونقابات اصحاب العمل المذكورة اعلاه توفيق اوضاعها وانظمتها مع احكام هذا القانون خلال مدة لا تتجاوز ستة اشهر من تاريخ نفاذه.

المادة 102

أ. يقدم طلب تاسيس اي نقابة للعمال او نقابة اصحاب العمل موقعاً من قبل المؤسسين الى مسجل النقابات و نقابات اصحاب العمل في الوزارة مرفقاً بما يلي:

1. النظام الداخلي للنقابة او نقابة اصحاب العمل مدرجاً فيه اسمها ومركزها الرئيسي وعنوانها.

2. اعضاء الهيئة الادارية الاولى لها المنتخبة من قبل المؤسسين.

ب. لمسجل النقابات و نقابات اصحاب العمل ان يكلف الهيئة الادارية بتزويده باي تفاصيل اضافية يراها ضرورية لدراسة الطلب واتمام اجراءات تسجيل النقابة او نقابة اصحاب العمل.

ج. يترتب على مسجل النقابات ونقابات اصحاب العمل ان يصدر قراره بشان طلب تسجيل اي نقابة او نقابة اصحاب العمل خلال مدة لا تتجاوز ثلاثين يوماً من تاريخ تقديم الطلب اليه فاذا وافق على الطلب اصدر شهادة بتسجيل النقابة او الجمعية وينشر قرار التسجيل في الجريدة الرسمية واذا قرر رفض الطلب فللمؤسسين الطعن في قراره لدى محكمة العدل العليا خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تبليغ القرار.

د. يجوز للاشخاص الذين تضرروا من تسجيل اي نقابة او نقابة اصحاب العمل الطعن في قرار تسجيلها لدى محكمة العدل العليا خلال ثلاثين يوماً من تاريخ نشر القرار في الجريدة الرسمية.

المادة 103

أ. تعتبر النقابة او نقابة اصحاب العمل قائمة بالاسم الذي سجلت به وتكتسب الشخصية الاعتبارية وتمارس بهذه الصفة جميع الاعمال المصرح لها بممارستها وفقاً لاحكام هذا القانون والانظمة الصادرة بموجبه وبمقتضى النظام الداخلي لها اعتباراً من تاريخ:

1. نشر قرار مسجل النقابات ونقابات اصحاب العمل بتسجيل النقابة او نقابة اصحاب العمل في الجريدة الرسمية.

2. او صدور قرار محكمة العدل العليا بالغاء قرار المسجل برفض تسجيل النقابة او نقابة اصحاب العمل.

3. او انقضاء مدة الطعن المنصوص عليها في المادة (102) من هذا القانون.

ب. على النقابة او نقابة اصحاب العمل تزويد مسجل النقابات ونقابات اصحاب العمل باي تغيير او تعديل يطرا على نظامها الداخلي وذلك خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ اجرائه.

المادة 104

ترسل جميع المراسلات والاشعارات للنقابة او نقابة اصحاب العمل الى عنوانها المسجل ويجب ان يبلغ مسجل النقابات باي تغيير فيه خلال سبعة ايام من حدوثه ويدرج التغيير في سجل النقابات ونقابات اصحاب العمل لدى المسجل والا اعتبر العنوان المسجل اصلاً قائماً.

المادة 105

يقوم المسجل بالغاء شهادة تسجيل النقابة او نقابة اصحاب العمل اذا ثبت انها اصبحت غير قائمة اما لحلها اختيارياً او لانها حلت وفقا لاحكام هذا القانون او بقرار قضائي.

المادة 106

تحل النقابة او نقابة اصحاب العمل اختيارياً بموافقة ثلثي اعضائها المسددين لاشتراكاتهم في اجتماع غير عادي تعقده الهيئة العامة للنقابة او نقابة اصحاب العمل لهذه الغاية دون غيرها وتتم تصفية اموالها وحقوقها والتصرف بها في هذه الحالة وفقاً لاحكام النظام الداخلي ويجب اشعار الوزير والاتحاد العام لنقابات العمال بقرار الحل خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ صدوره وينشر في الجريدة الرسمية.

المادة 107

أ. اذا تخلفت النقابة او نقابة اصحاب العمل عن تقديم اي اشعار او كشف او ميزانية عمومية او اي من الحسابات او المستندات التي يوجب هذا القانون والانظمة الصادرة بمقتضاه تقديمها الى الوزارة فتعاقب النقابة او نقابة اصحاب العمل او من يمثلهما قانونا بغرامة لا تقل عن خمسين ديناراً ولا تزيد على مائة دينار ولا يجوز تخفيض الغرامة المحكوم بها لاي سبب من الاسباب.

ب. اذا خالفت النقابة او نقابة اصحاب العمل احكام نظامها الداخلي فعليها تصويب الوضع خلال مدة لا تتجاوز ثلاثة اشهر اما بنفسها او بطلب من الوزارة او الاتحاد العام لنقابات العمال فاذا لم تقم بتصويب الوضع خلال المدة المقررة فتحال من قبل الوزير او من ينيبه الى محكمة البداية المختصة لمحاكمتها من اجل تلك المخالفة وللمحكمة ان توقف النقابة او الجمعية عن العمل لحين صدور قرارها في الدعوى.

المادة 108

أ. يحق لاصحاب العمل في اي مهنة تاسيس نقابة اصحاب العمل لهم لرعاية مصالحهم المهنية في ما يتعلق بتطبيق احكام هذا القانون.

ب. تؤسس نقابة اصحاب العمل من قبل مؤسسين لا يقل عددهم عن ثلاثين شخصاُ من اصحاب العمل في بناء مهنة واحدة او

في مهن متماثلة او مرتبطة ببعضها او مشتركة في انتاج واحد وتحدد هذه المجموعات المهنية بقرار من الوزير بالاتفاق مع ممثلي نقابة اصحاب العمل ولصاحب العمل في اي مهنة الحق في الانتساب الى نقابة اصحاب العمل التي تمثل مهنته او الامتناع عن ذلك.

ج. يشترط في المؤسس لاي نقابة من نقابات صحاب العمل ونقابات العمال وفي طالب الانتساب اليها ما يلي:

1. ان يكون اردني الجنسية.

2. ان لا يقل عمر المؤسس عن (25) سنة وعمر طالب الانتساب عن (18) سنة.

3. ان يكون غير محكوم بجناية او جنحة مخلة بالشرف والاداب العامة.

المادة 109

لا يجوز انفاق اموال نقابة العمال الا في الغايات المشروعة والمتعلقة بمصلحة النقابة بما في ذلك ما يلي:

أ. الرواتب والعلاوات والنفقات للموظفين العاملين فيها وللاعضاء المتفرغين للعمل فيها.

ب. نفقات ادارة النقابة بما في ذلك اجور تدقيق حساباتها.

ج. رسوم الدعاوى القضائية التي تقيمها النقابة او تقام عليها ونفقاتها اذا كانت هي او اي عضو من اعضائها طرفاً في الدعوى وكانت من اجل تامين اي حقوق للنقابة او حمايتها او كانت تتعلق بحقوق ناشئة عن علاقة عضو من اعضائها بصاحب العمل.

د. نفقات اي نزاع عمالي يتعلق بالنقابة او بعضو من اعضائها.

هـ تعويض الاعضاء عن اي خسارة ناشئة عن نزاع عمالي.

و. الاعانات التي تدفع لاعضاء النقابة او لافراد عائلاتهم بسبب الوفاة او الشيخوخة او المرض او البطالة او الحوادث التي تقع لهم.

ز. نفقات الخدمات التعليمية والاجتماعية التي تقدمها النقابة للاعضاء.

المادة 110

أ. تشكل النقابات العمالية الاتحاد العام لنقابات العمال وتكون له شخصية اعتبارية وتحتفظ فيه كل نقابة بحقوقها الخاصة.

ب. يتكون الاتحاد من اعضاء النقابات التي يتالف منها الاتحاد ويتمتع بجميع الحقوق التي تتمتع بها النقابة.

ج. يحق لنقابتين او اكثر بموافقة الاتحاد العام لنقابات العمال تشكيل اتحاد مهني على ان تحصل كل منها على موافقة الاكثرية العادية لهيئتها العامة وان تحيط المسجل علماً بذلك خطياً.

د. يحق للاتحاد العام لنقابات العمال وللاتحادات المهنية المسجلة الانضمام الى اي منظمة عمالية عربية او دولية ذات اهداف ووسائل مشروعة.

هـ. تنظيم شؤون الاتحاد العام والاتحادات المهنية بنظام خاص يصدر لهذه الغاية.

المادة 111

لا يعاقب اي موظف في اي نقابة للعمال او اي عضو فيها ولا تتخذ أي اجراءات قانونية او قضائية بحقه بسبب اتفاق ابرم بين اعضاء النقابة بشان اي غاية من الغايات المشروعة لنقابات العمال على ان لا يخالف الاتفاق القوانين والانظمة المعمول بها.

المادة 112

لا تعتبر اي نقابة للعمال هيئة غير مشروعة لمجرد الادعاء بان ايا من غاياتها تهدف الى تقييد حرية التجارة.

المادة 113

أ. يجب على كل نقابة عمال او نقابة اصحاب عمل ان تعد السجلات والدفاتر حسب الاوضاع والشروط التي يقررها الوزير.

ب. لمفتش العمل الاطلاع في اي وقت على دفاتر حسابات اي نقابة وعلى غيرها من الدفاتر والسجلات التي تحتفظ بها النقابة وعلى قوائم الاعضاء فيها كما يحق لاي موظف في النقابة ولاي عضو فيها الاطلاع على تلك الدفاتر والسجلات وعلى تلك القوائم وذلك في الاوقات المحددة في النظام الداخلي للنقابة على ان تجري تلك الاجراءات في مقر النقابة.

المادة 114

لا يجوز ان ينتخب اي شخص عضواً في الهيئة الادارية لاي نقابة الا اذا كان عاملاً مسجلاً لديها او مستخدماً فيها طيلة الوقت على سبيل التفرغ ولا يجوز انتخاب اي شخص في الهيئة اذا كان قد صدر بحقه حكم قضائي في جريمة جنائية او في جريمة تمس الشرف والاداب العامة.

المادة 115

للنقابة ان تفتح فروعاً لها في جميع انحاء المملكة، ويحدد النظام الداخلي للنقابة العلاقة بينها وبين فروعها، وبينها وبين الاتحاد العام لنقابات العمال.

المادة 116

أ. للوزير ان يتقدم بدعوى الى محكمة البداية طالباً فيها حل اي نقابة في اي من الحالات التالية:

1. اذا ارتكبت اي مخالفة لاحكام هذا القانون على ان يكون قد وجه انذاراً خطياً للنقابة قبل تقديم الدعوى طالباً فيه منها ازالة المخالفة خلال المدة التي يحددها لها ولكنها لم تستجب للطلب.

2. التحريض على ترك العمل او الامتناع عنه او الاعتصام او التظاهر في الحالات التي يحظر فيها القيام بهذه الاعمال بمقتضى هذا القانون وسائر التشريعات المعمول بها.

3. استعمال القوة او العنف او التهديد او التدابير غير المشروعة في الاعتداء او الشروع في الاعتداء على حق الغير في العمل او على حق آخر من حقوقه.

ب. يجوز استئناف قرار محكمة البداية بحل النقابة الى محكمة الاستئناف خلال ثلاثين يوماً من تفهيمه اذا كان وجاهياً ومن تاريخ تبليغه اذا كان بمثابة الوجاهي ويكون قرار محكمة الاستئناف قطعياً.

المادة 117

اذا حلت النقابة بصورة غير اختيارية لاي سبب من الاسباب فتودع اموالها في البنك الذي يعينه الاتحاد العام لنقابات العمال الى ان تؤسس نقابة جديدة للمهنة او للمهن نفسها فاذا لم يتم تاسيس مثل هذه النقابة خلال سنة واحدة من حل النقابة الاولى فتؤول اموالها المنقولة وغير المنقولة الى الاتحاد العام لنقابات العمال.

المادة 118

أ. يجب على كل نقابة عمال او نقابة اصحاب عمل ان ترسل الى المسجل قبل اول نيسان من كل سنة نسخة من ميزانيتها العمومية على النموذج المقرر مدققة حسب الاصول من مدقق حسابات قانوني تبين فيه ارداتها ومصروفاتها وموجوداتها والتزاماتها خلال السنة السابقة والمنتهية في الحادي والثلاثين من شهر كانون الاول ولمسجل النقابات ان يطلب من النقابة تزويده ببيانات او ايضاحات اضافية للميزانية.

ب. يرفق بنسخة الميزانية العمومية للنقابة التي ترسل للمسجل كشف يتضمن اسماء الموظفين وسائر العاملين في النقابة والتغيرات التي اجرتها عليهم وعلى اوضاعهم خلال السنة التي تعود اليها الميزانية.

المادة 119

أ. اذا تخلفت اي نقابة عمال او نقابة اصحاب عمل عن تقديم اي اشعار او كشف او بيان او ميزانية عمومية او اي مستند آخر مما تتطلبه احكام هذا القانون او يطلب الوزير او المسجل تزويده به فيعاقب الموظف او الشخص الملتزم بتقديمه او ارساله بالقيام بذلك بموجب نظام النقابة بغرامة لا تقل عن خمسين ديناراً ولا تزيد على مائة دينار وتضاعف هذه الغرامة بالقياس الى حده الاعلى اذا تكررت المخالفة.

ب. كل من ادخل عمدا بياناً غير صحيح في الميزانية العمومية للنقابة او اشترك في ذلك او اجرى اي تزوير في النظام الداخلي للنقابة او في اي تعديل فيه او اشترك في ذلك او اغفل ادراج اي نص فيه عوقب بغرامة لا تقل عن خمسمائة دينار ولا تزيد على الف دينار او بالحبس لمدة لا تقل عن ثلاثة اشهر ولا تزيد على سنة وتضاعف العقوبة بالقياس الى حدها الاعلى في حالة تكرار المخالفة.

المادة 120

الفصل الثاني عشر

تسوية النزاعات العمالية الجماعية

للوزير ان يعين مندوب توفيق او اكثر من موظفي الوزارة للقيام بمهمة الوساطة في تسوية النزاعات العمالية الجماعية وذلك للمنطقة التي يحددها والمدة التي يراها مناسبة.

المادة 121

أ. اذا وقع نزاع عمالي جماعي فعلى مندوب التوفيق ان يبدا اجراءات الوساطة بين الطرفين لتسوية ذلك النزاع فاذا تم

الاتفاق بشانه بعقد جماعي او بغيره يحتفظ مندوب التوفيق بنسخة منه مصادق عليها من الطرفين.

ب. اذا تعذر اجراء المفاوضات بين الطرفين لاي سبب من الاسباب او تبين ان الاستمرار فيها لن يؤدي الى تسوية النزاع فيترتب على مندوب التوفيق ان يقدم تقريراً الى الوزير يضمن اسباب النزاع والمفاوضات التي تمت بين الطرفين والنتيجة التي توصل اليها وذلك خلال مدة لا تزيد على واحد وعشرين يوماً من تاريخ احالة النزاع اليه.

ج. اذا لم يتمكن الوزير بدوره من تسوية النزاع فعليـه ان يحيلـه الى مجلـس توفيـق يـشكله عـلى النحـو التالي:

1. رئيس يعينه الوزير على ان لا يكون من ذوي العلاقة بالنزاع او بنقابات العمال او نقابـات اصـحاب العمل.

2. عضوان او اكثر يمثلون كلا من اصحاب العمل والعـمال باعـداد متـساوية يـسمي كـل مـن الطـرفين ممثليه في المجلس.

المادة 122

أ. اذا احيل نزاع عمالي الى مجلس التوفيق وجب عليه ان يسعى جهده للتوصل الى تسويته بالطريقة التي يراها ملائمة فاذا توصل الى تسويته كلياً او جزئياً فيقدم الى الوزير تقريراً بذلك مرفقاً به التـسوية الموقعـة بـين الطرفين.

ب. اذا لم يتوصل مجلس التوفيق الى تسوية النزاع فيترتب عليه ان يقدم الى الوزير تقريراً يتضمن اسباب النزاع والاجراءات التي اتخذها لتسويته والاسباب التي ادت الى عدم انهائه والتوصيات التي يراها مناسبة بهذا الشان.

ج. يترتب على المجلس في جميع الاحوال ان ينهي اجراءات التوفيق وتقديم تقريره بالنتـائج التـي توصـل اليها خلال مدة لا تزيد على واحد وعشرين يوماً من تاريخ احالة النزاع اليه.

المادة 123

لا يجوز لاي من الطرفين في النزاع العمالي توكيل المحامين امام مندوب التوفيق او مجلس التوفيق.

المادة 124

أ. اذا لم يتمكن مجلس التوفيق من انهاء النزاع العمالي الجماعي فيترتب عـلى الـوزير احالتـه الى محكمـة عمالية يتم تشكيلها من ثلاثة قضاة نظاميين ينتـدبهم المجلـس القـضائي لهـذه الغايـة بنـاء عـلى طلـب الـوزير ويراسها اعلاهم في الدرجة ويجوز انعقادها بحـضور اثنـين مـن اعـضائها وفي حالـة اخـتلافهما في الـراي يـدعى القاضي الثالث للاشتراك في نظر القضية واصدار القرار فيها.

ب. يعطى النزاع العمالي الذي يحال الى المحكمة العمالية صفة الاستعجال بحيث تباشر النظر فيه خلال مدة لا تزيد على

سبعة ايام من تاريخ الاحالة على ان تصدر المحكمة قرارها في النزاع وتبلغه الى الوزير خلال ثلاثين يوماً من ذلك التاريخ ويكون هذا القرار قطعياً، غير قابل للطعن امام اي جهة قضائية او ادارية.

ج. تنظر المحكمة العمالية في النزاع العمالي المعروض عليها وتفصل فيه وفقاً للاجراءات التي تراها مناسبة لتحقيق العدالة بين الطرفين على ان تراعي في ذلك اي اجراءات خاصة منصوص عليها في هذا القانون ويجوز لكل من الطرفين توكيل محام او اكثر امام المحكمة.

المادة 125

يكون للمحكمة العمالية ولمجلس التوفيق عند النظر في نزاع عمالي الصلاحيات التالية:

أ. سماع اقوال اي شخص او الاستعانة بخبرته في النزاع بعد القسم.

ب. تكليف اي طرف من اطراف النزاع بابراز المستندات والبيانات التي لديه وتراها المحكمة او المجلس ضرورية للنظر او الفصل في النزاع.

المادة 126

للمحكمة العمالية تفسير اي قرار اصدرته وذلك بناء على طلب الوزير او طلب احد اطراف النزاع لازالة اي غموض فيه، وذلك بما لا يخرج القرار عن النتائج التي توصل اليها، كما وان لها في كل وقت ان تصحح من تلقاء نفسها او بناء على طلب الوزير او احد الخصوم الاغلاط او الاخطاء الكتابية او الحسابية التي تقع في الاحكام والقرارات عن طريق السهو العرضي.

المادة 127

تعقد جلسات المحكمة العمالية ومجلس التوفيق في الوزارة وتكون الوزارة مسؤولة عن توفير المتطلبات الادارية والتسهيلات والاجهزة التي تمكنها من اعمالها.

المادة 128

أ. يكون تقرير مجلس التوفيق وقرار المحكمة العمالية كتابياً ويوقعه جميع اعضاء المجلس او المحكمة وفقاً لمقتضى الحال ويصدر قرار المحكمة بالاجماع او بالاكثرية ويجب على كل عضو مخالف من اعضاء المجلس او المحكمة ان يثبت رايه كتابة في التقرير او القرار.

ب. ينشر تقرير المجلس او قرار المحكمة العمالية في صحيفة محلية او اكثر على نفقة اصحاب النزاع خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تسلم الوزير التقرير او القرار.

المادة 129

يصرف لرئيس واعضاء المحكمة العمالية ورئيس مجلس التوفيق وكاتب الجلسات المكافآت التي يقررها مجلس الوزراء بناء على تنسيب من الوزير.

المادة 130

تكون التسوية التي تم التوصل اليها بنتيجة اجراءات التوفيق بمقتضى احكام هذا القانون او قرار المحكمة العمالية ملزمين للفئات التالية:

أ. لاطراف النزاع العمالي.

ب. لخلف صاحب العمل بمن في ذلك ورثته الذين انتقلت اليهم المؤسسة التي يتعلق بها النزاع.

ج. لجميع الاشخاص الذين كانوا يعملون في المؤسسة التي يتعلق بها النزاع في تاريخ حدوثه او في قسم منها حسب مقتضى الحال ولجميع الاشخاص الذين يستخدمون فيما بعد في تلك المؤسسة او في اي قسم منها اذا ورد في تقرير التسوية او قرار المحكمة العمالية بما يقضي بذلك ولم يكن في هذا القانون او الانظمة الصادرة بمقتضاه ما يحول دون ذلك.

المادة 131

أ. ينفذ قرار المحكمة العمالية اعتباراً من التاريخ الذي تعينه.

ب. يعمل بالتسوية التي تم التوصل اليها نتيجة اجراءات التوفيق اعتباراً من التاريخ الذي اتفق عليه اطراف النزاع العمالي واذا لم يتم الاتفاق على ذلك فيعمل بالتسوية اعتباراً من تاريخ التوقيع على تقرير التسوية وتكون ملزمة لجميع اطرافها وبالشروط المنصوص عليها فيها.

المادة 132

لا يجوز لاي صاحب عمل خلال النظر في النزاع العمالي لدى مندوب التوفيق او مجلس التوفيق او المحكمة العمالية القيام باي من الاعمال التالية:

أ. تغيير شروط الاستخدام السارية المفعول.

ب. فصل اي عامل دون الحصول على اذن كتابي من مندوب التوفيق او المجلس او المحكمة العمالية حسب مقتضى الحال.

المادة 133

أ. اذا خالف اي عامل شرطاً من شروط التسوية او قرار المحكمة العمالية الملزم له بمقتضى هذا القانون فيعاقب بغرامة لا تقل عن خمسين دينارا ولا تزيد على مائتي دينار للمرة الاولى وتضاعف في حالة التكرار ولا يجوز تخفيض الغرامة عن حدها الادنى للاسباب التقديرية المخففة.

ب. اذا خالف صاحب العمل اي شرط من شروط التسوية او قرار المحكمة العمالية الملزم له بمقتضى هذا القانون فيعاقب بغرامة لا تقل عن مائتي دينار ولا تزيد على اربعمائة دينار للمرة الاولى وتضاعف في حالة التكرار ولا يجوز تخفيض الغرامة عن حدها الادنى للاسباب التقديرية المخففة.

المادة 134

لا يجوز لاي عامل ان يضرب او لاي صاحب عمل ان يغلق مؤسسته في اي من الحالات التالية:

أ. اذا كان النزاع محالاً على مندوب التوفيق او مجلس التوفيق او المحكمة العمالية.

ب. خلال المدة التي تكون فيها اي تسوية نافذة المفعول او اي قرار معمول به وكان الاضراب او الاغلاق يتعلق بالمسائل المشمولة بتلك التسوية او ذلك القرار.

المادة 135

أ. لا يجوز للعامل ان يضرب دون اعطاء اشعار لصاحب العمل قبل مدة لا تقل عن اربعة عشر يوماً من التاريخ المحدد للاضراب وتضاعف هذه المدة اذا كان العمل متعلقاً باحدى خدمات المصالح العامة.

ب. لا يجوز لصاحب العمل اغلاق مؤسسته دون ان يعطي اشعاراً للعمال بذلك قبل مدة لا تقل عن اربعة عشر يوماً من التاريخ المحدد للاغلاق وتضاعف هذه المدة اذا كان العمل متعلقاً باحدى خدمات المصالح العامة.

ج. تحدد الشروط والاجراءات الاخرى للاضراب والاغلاق بموجب نظام يصدر لهذه الغاية.

المادة 136

أ. اذا قام اي عامل باضراب محظور بموجب هذا القانون يعاقب بغرامة لا تقل عن خمسين دينارا عن اليوم الاول وخمسة دنانير عن كل يوم يستمر فيه الاضراب بعد ذلك ويحرم من اجره عن الايام التي يضرب فيها.

ب. اذا اقدم صاحب العمل على اغلاق محظور بموجب هذا القانون فيعاقب بغرامة مقدارها خمسمائة دينار عن اليوم الاول وخمسون دينار عن كل يوم يستمر فيه الاغلاق بعد ذلك ويلزم بدفع اجور العمال عن الايام التي يستمر الاغلاق فيها.

المادة 137

أ. تختص محكمة الصلح بالنظر، بصفة مستعجلة، في الدعاوى الناشئة عن نزاعات العمل الفردية باستثناء الدعاوى المتعلقة بالاجور في المناطق المشكل فيها سلطة للاجور بمقتضى احكام هذا القانون، على ان يتم الفصل فيها خلال ثلاثة اشهر من تاريخ ورودها للمحكمة.

ب. يستانف قرار المحكمة الذي يصدر بمقتضى احكام الفقرة (أ) من هذه المادة خلال عشرة ايام من تاريخ تفهيمه اذا كان وجاهياً ومن تاريخ تبليغه اذا كان بمثابة الوجاهي ويترتب على المحكمة ان تفصل في الاستئناف خلال ثلاثين يوماً من تاريخ وروده الى ديوانها.

ج. تعفى الدعاوى التي تقدم الى محكمة الصلح من جميع الرسوم بما في ذلك رسوم تنفيذ القرارات الصادرة عنها.

د. تستمر محكمة البداية بالنظر في الدعاوى العمالية المنظورة امامها قبل نفاذ هذا القانون.

المادة 138

أ. لا تسمع اى دعوى بشان اي مخالفة ارتكبت خلافاً لاحكام هذا القانون او اي نظام او تعليمات صادرة بمقتضاه ما لم ترفع الدعوى خلال شهر واحد من التاريخ الذي ارتكبت فيه.

ب. لا تسمع اي دعوى للمطالبة باي حقوق يرتبها هذا القانون بما في ذلك اجور ساعات العمل الاضافية مهما كان مصدرها او منشؤها بعد مرور سنتين على نشوء سبب المطالبة بتلك الحقوق والاجور.

المادة 139

كل مخالفة لاحكام هذا القانون او اي نظام صادر بمقتضاه لم تعين لها عقوبة فيه يعاقب مرتكبها بغرامة لا تقل عن خمسين ديناراً ولا تزيد على مئة دينار ويشترط في ذلك ان تفرض على المخالف العقوبة المنصوص عليها في قانون العقوبات المعمول به اذا كانت العقوبة المقررة للمخالفة فيه اشد مما هو منصوص عليه في هذا القانون.

المادة 140

لمجلس الوزراء بناء على تنسيب من الوزير ان يصدر الانظمة اللازمة لتنفيذ احكام هذا القانون.

المادة 141

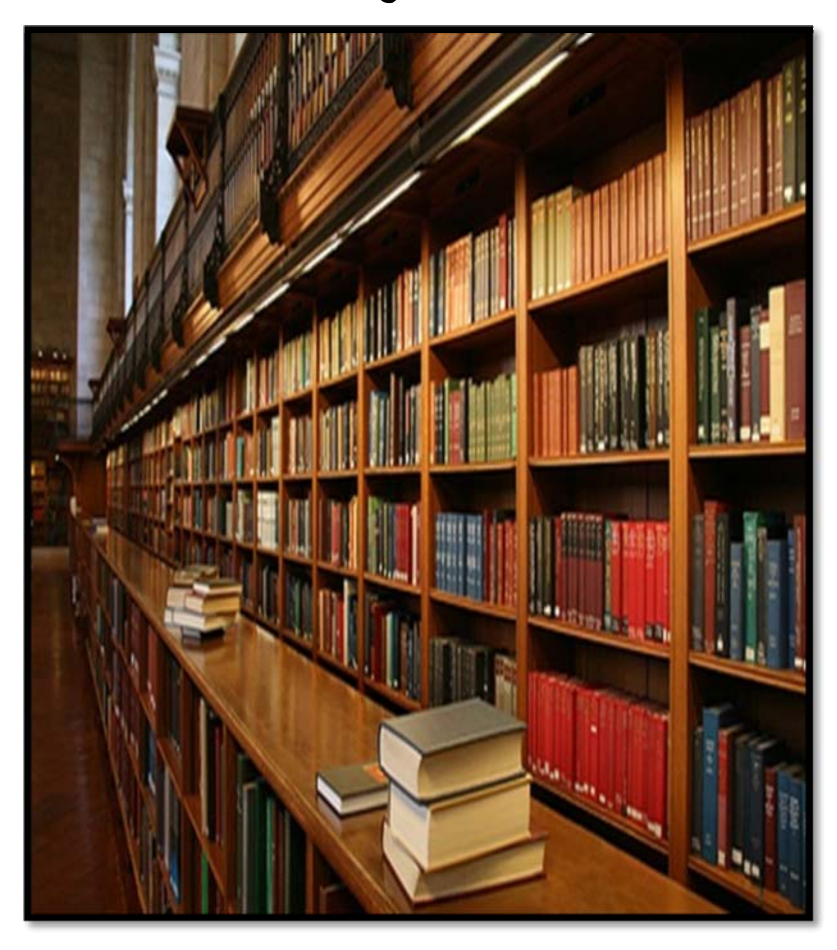
يلغى (قانون العمل) رقم (21) لسنة 1960 والتعديلات التي ادخلت عليه على ان تبقى الانظمة والتعليمات والقرارات الصادرة بموجبه والتي لا تخالف احكام هذا القانون سارية المفعول لمدة لا تزيد على سنتين وذلك الى ان يتم الغاؤها او استبدال غيرها بها وفقاً لاحكام هذا القانون.

المادة 142

رئيس الوزراء والوزراء مكلفون بتنفيذ احكام هذا القانون.

1996/3/2

المراجع



المصادر العربية

- اتكسون فيليب، إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبدالفتاح السيد النعماني، (الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك،1996م.)

- أحمد الدعيج و رندا اليافي، الإنتماء التنظيمي: غياب مفهوم الانتماء التنظيمي يعطل تقدم منظمات العمل النسائية في المملكة، موقع مجلة الإقتصادية الألكترونية ، مايو 2008 العدد 5339.

- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل، المؤلف، القاهرة، 2005م.

- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية – مصر 1989 م.

- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية – مصر 2005 م.

- بيتر دراكر، "الادارة والمستقبل – التسعينات وما بعدها "ترجمة الدكتور صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة ، 1994م.

- خالد يوسف الزعبي وحسين محمد العزب، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة، 2005م.

- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية – مصر ، 1995 م.

عادل داغر، منقذ محمد و حرحوش، " نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي " وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد 2000م.

- عبدالـلـه عبد الدائم " التربية عبر التاريخ " دار العلم للملايين، بيروت 1984 م.

- متولي السيد متـولي، الـسلوك التنظيمـي: المبـادئ والمفـاهيم ومجـالات التطبيق،القـاهرة: مكتبة عين شمس، 2006م.

- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظريـة والتطبيـق ، دارا لجامعـة الجديـدة، الإسكندرية، مصر.2005م.

- محمـد القريـوتي، الـسلوك التنظيمـي، دراسـة الـسلوك الإنـساني الفـردي والجماعـي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق، عمان، 2003م.

- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المـنظمات، الإسـكندرية، دار الجامعـة الجديـدة 2002م.

- منصور بـن صـالح اليوسـف، إدارة الـصراع التنظيمـي، موقـع موسـوعة الإسـلام والتنميـة 2010م.

- نجم عبود، ادارة المعرفة، المفاهيم والاسـتراتيجيات والعمليـات " مؤسـسة الـوراق للنـشر، عمان 2004م.

- هيثم الفقهاء، غادة العبدالات، أثر الحوافز في تعزيز القـيم الجوهريـة ، موقـع موسـوعة الإسلام والتنمية 2010م.

-سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البـشرية "مـدخل اسـتراتيجي"، دار وائـل، عـمان-الأردن، الطبعة الأولى،

- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية"منظور القرن الحادي و العشرين"، دار الكتب، القاهرة-مصر،

- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامَّة، الجزائـر، الطبعـة الأولى، 1998 م، ص 327.

- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية "مدخل الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2004 م،

- محمد عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر، عمان- الأردن، 1999 م، ص 21.

- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 1998 م، ص 396.

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية-مصر، الطبعة الخامسة، 1998 م،

- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2003 م،

- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره،

- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، بيروت-لبنان، الطبعة الأولى، 2002

-راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره

-حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره،

- جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2003 م،

- راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2002م،

- جمال الدين محمد المرسى، مرجع سبق ذكره،

- راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية،

-علي السلمي، التخطيط و المتابعة، مكتب غريب، القاهرة-مصر، 1978 م، ص 216.

- ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره،

- جمال الدين محمد المرسى، مرجع سبق ذكره،

- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره

- راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية،

- جمال الدين محمد المرسى، مرجع سبق ذكره،

- راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية

- أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره،

- راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية،

- قانون العمل وتعديلاته رقم 8 لسنة 1996

المصادر الأجنبية

- Bateman and Snell " Management، McGraw-Hill، Boston 2002

-Daft، R.L"Management k Dryden Press، Fort Worth. 2000.

-Senge، peter M " The fifthe Disciplin " N. Y. ،Double day،1999.

- Robbins ، S.P. and M. Coulter" Management " Prentice Hall، New Jersy 200

المحتويات

الباب الرابع

التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة

يسرنا أن نقدم للقارئ الكريم كتابنا المشترك في مجال ادارة الموارد البشرية والذي تولدت فكرة وجودة وفقا لنقاشات وجلسات مطوله امتزجت بين باحثين في هذا المجال فالدكتور مؤيد أبوعساف مديرا للموارد البشرية في شركة البريد الاردني وباحث له العديد من الخبرات المتراكمة النظرية والعملية و يتعامل يوميا بقوانين وانظمة متطورة في ادارة الموارد البشرية وشؤون الموظفين والدكتور هيثم عبدالله ذيب رئيس مجلس ادارة مؤسسة مجتمع التطبيقات العلمية للاستشارات الادارية ومؤلف لعدة كتب في مجال ادارة التخطيط الاستراتيجي وادارة المشاريع ومؤخرا كتابه مدخل في ادارة الاعمال له اكثر من خمسون مقالا منشورا في جريدة الخليج الاماراتية والاردن فكان هذا الكتاب نتيجة تلمس اهميته لكل مدير يعمل في مجال ادارة الموارد بشرية او باحثا او مهتما يسعى للاطلاع على هذا العلم.


دار أمجد للنشر والتوزيع
طباعة ◆ نشر ◆ توزيع
daramjadbooks amjadbooksdp daramjadbooks
dar.amjad2014dp@yahoo.com daramjadbooks@gmail.com
للتواصل و الإستفسار: TelFax :+9624653372 +962796914632 +962799291702 +962796803670



ابصار ناشرون و موزعون
المحترفون الاردنيون لصناعة برايل
ibsarBraillejo ibsarbraillejordan@gmail.com

